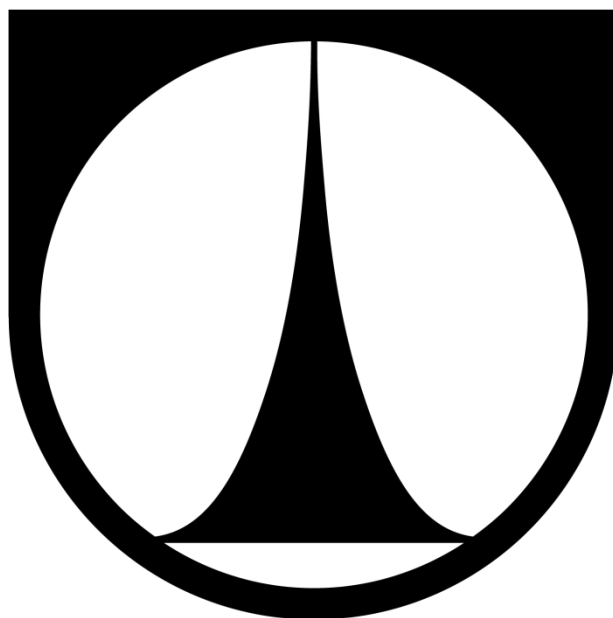


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2013**

**Bc. Barbora Minaříková**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

### **Řízení vztahů se zákazníky ve společnosti STARLIT s.r.o.**

### **Customer relationship management in STARLIT s.r.o.**

DP-EF-KMG-2013-29

Bc. Barbora Minaříková

Vedoucí práce: doc. Ing. Jozefína Símová, Ph.D., Katedra marketingu

Konzultant: Ing. Zdeněk Čech, společnost STARLIT s.r.o.

Počet stran: 91

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 29.4.2013

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 29.4.2013

## **Anotace**

Cílem této diplomové práce je provedení analýzy hodnocení úrovně řízení vztahů se zákazníky (CRM) ve společnosti STARLIT s.r.o. a navržení vhodných doporučení, která by uvedený proces inovovala a zajistila vylepšení vzájemných vztahů mezi uvedenou firmou a jejími zákazníky. Analýza je podložena vlastním marketingovým průzkumem zaměřeným na dosavadní spokojenost zákazníků, ale zároveň také na hodnocení přístupu podniku k zákazníkům samotnými zaměstnanci. Díky výsledkům této analýzy může firma zefektivnit proces zaměřený na řízení vztahů se svými zákazníky a současně identifikovat jejich aktuální požadavky a potřeby. Teoretická část diplomové práce umožňuje zohlednit obecné přístupy k problematice CRM a kriticky zhodnotit jejich případné odlišnosti. Zároveň představuje základní předpoklad pro objektivní a odborné navržení vhodných opatření na základě vyhodnocení praktické části.

## **Klíčová slova**

CRM, data, firemní procesy, hodnocení, informační systém, komunikační kanály, marketingový plán, marketingový výzkum, řízení vztahů se zákazníky, software, spokojenost zákazníků, strategie, technologie, vztahový marketing, zákazník.

## **Annotation**

The main aim of my diploma work is to analyze the levels of customer relationship management in STARLIT Ltd. This work also suggests appropriate recommendations to innovate and even improve the relationship between the company and its customers. This analyze is based on my own marketing research which was focused on the existing customers satisfaction with company's attitude towards them. There is also evaluated the employees opinion about the company's attitude towards the customers. Thanks to the results of this analyze the company can streamline the customer relationship management. It can also identify their actual demands and needs at the same time. Theoretical part of my diploma work takes the general approaches to the problems of CRM into consideration and also critically evaluates differences of them. At the same time this work refers to the basic assumption of specialized suggestions which are suitable to innovate and improve the level of CRM on the basis of the evaluation of my marketing research.

## **Key Words**

Communication channels, company policy, company processes, customer, customer relationship management, customers satisfaction, data, evaluation, information system, marketing plan, marketing research, relationship marketing, software, technology.

# Obsah

<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>9</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>10</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>11</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>12</b>
<b>1 Teoretická část.....</b>	<b>13</b>
1.1 Vztahový marketing a vývoj CRM.....	13
1.2 Definice CRM a základní pilíře .....	14
1.3 Architektura CRM .....	23
1.4 Strategie CRM .....	25
1.5 Informační systém jako nástroj CRM.....	33
1.6 Hodnocení úrovně CRM.....	37
<b>2 Praktická část.....</b>	<b>42</b>
2.1 Charakteristika podniku STARLIT s.r.o.....	42
2.2 Analýza úrovně CRM ve vybraném podniku .....	47
2.3 Marketingový průzkum spokojenosti s úrovní CRM .....	58
2.4 Doporučení a podněty k inovaci CRM .....	78
<b>Závěr .....</b>	<b>83</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>84</b>
Přehled citací .....	84
Ostatní použité zdroje.....	86
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>88</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Pilíře CRM .....	16
Obrázek 2: Jaké kontaktní metody ve vztahu se zákazníkem používáte? .....	32
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti STARLIT s.r.o. ....	44
Obrázek 4: Struktura příjmů firmy STARLIT s.r.o. v roce 2012.....	45
Obrázek 5: Datová struktura firemního systému Microsoft CRM 3.0 .....	53
Obrázek 6: Potřebuje podle Vás firma STARLIT s.r.o. cíleně řídit vztahy se zákazníky? .	61
Obrázek 7: Myslíte si, že vaše firma řídí vztahy se zákazníky dostatečně aktivně? .....	61
Obrázek 8: Hodnocení míry důležitosti jednotlivých nástrojů CRM – část 1.....	63
Obrázek 9: Hodnocení míry důležitosti jednotlivých nástrojů CRM – část 2.....	64
Obrázek 10: Hodnocení míry důležitosti jednotlivých nástrojů CRM – část 3.....	65
Obrázek 11: Hodnocení míry důležitosti jednotlivých nástrojů CRM – část 4.....	65
Obrázek 12: Jak hodnotíte CRM software ve vaší firmě?.....	67
Obrázek 13: Jak často vaše firma zjišťuje spokojenost zákazníků? .....	68
Obrázek 14: Jak si myslíte, že vaši firmu vnímá zákazník z hlediska vztahu k ní? .....	69
Obrázek 15: Dostanou se k Vám výsledky interakce (komunikace) se zákazníky? .....	70
Obrázek 16: Které způsoby komunikace se zákazníky považujete za nejvhodnější? .....	71
Obrázek 17: Jak hodnotíte přístup a spolupráci pracovníků firmy? .....	73
Obrázek 18: Jste spokojeni s úrovní informovanosti a dostupnosti informací? .....	74
Obrázek 19: Jak často Vás firma kontaktuje v rámci zjišťování spokojenosti? .....	75
Obrázek 20: Jste s touto frekvencí oslovení spokojeni?.....	75
Obrázek 21: Reaguje firma včas a rychle na Vaše požadavky popř. stížnosti a přání? .....	76
Obrázek 22: Zvolte způsob komunikace, který upřednostňujete. ....	77

## Seznam zkratek

ABH	agenda bytového hospodářství
CRM	řízení vztahů se zákazníky ( <i>Customer relationship management</i> )
ERP	podnikový informační systém ( <i>Enterprise resource planning</i> )
IIP	standard rozvoje lidských zdrojů ( <i>Investor in people</i> )
SSB	systém správy bytů
SW	software
TUL	Technická univerzita v Liberci



## Seznam tabulek

Tabulka 1: Vybrané položky z výkazu zisku a ztrát společnosti STARLIT s.r.o. ....	45
Tabulka 2: SWOT analýza společnosti STARLIT s.r.o. ....	46

# Úvod

Řízení vztahů se zákazníky (CRM) představuje v současné době jeden z hlavních marketingových procesů sloužících k zajištění spokojenosti firemních klientů a získání jejich dlouhodobé důvěry. Díky neustálému vývoji informačních technologií dochází velice často k významnému prohlubování depersonalizace mezi firmou a jejími klienty. Ta je podporována využitím řady elektronických komunikačních nástrojů umožňujících hromadné oslovení zákazníka na velké vzdálenosti. Aplikace efektivního procesu CRM je vhodným nástrojem, jak zajistit individuální zákaznický přístup s ohledem na tyto skutečnosti a přináší nový způsob řešení situace, ve které se trh nachází.

Cílem diplomové práce je navržení účelných doporučení vedoucích ke zkvalitnění procesu CRM v podniku STARLIT s.r.o. a odstranění jeho hlavních nedostatků. V úvodu této práce je charakterizován samotný pojem CRM a identifikovány jeho základní pilíře. Další nezbytnou součástí je představení architektury a členění CRM s ohledem na význam informačních technologií. Práce zahrnuje i seznámení s postupem tvorby strategie CRM v návaznosti na základní cíle, kterých chce podnik v této marketingové oblasti dosáhnout. Samostatná kapitola je věnována informačním systémům CRM, jejich historickému vývoji a firemním procesům s nimi souvisejícími. Závěr teoretické části práce je zaměřen na zdůraznění významu hodnocení úrovně CRM v podniku a identifikaci základních determinantů ovlivňujících tento proces.

Praktická část diplomové práce zahrnuje provedení analýzy úrovně CRM v podniku STARLIT s.r.o. a interpretaci výsledků marketingového průzkumu u zaměstnanců a zákazníků této firmy, který je zaměřen na jejich spokojenost se současným stavem CRM. Analýza CRM je rozdělena na základní tři části. Nejdříve jsou analyzovány základní prvky procesu CRM, dále samotný informační systém Microsoft CRM, který podnik pro svou marketingovou činnost využívá. Jako třetí jsou posuzovány marketingové aktivity firmy a jejich celkový efekt. Hlavním výstupem a přínosem této diplomové práce jsou osobní doporučení a další inovativní návrhy, které by současný firemní proces CRM zefektivnily a zvýšily spokojenost všech zákazníků.

# 1 Teoretická část

Teoretická část práce obecně definuje pojem řízení vztahů se zákazníky a zařazuje jej chronologicky do historického vývoje samotného marketingu. Dále představuje hlavní nosné pilíře CRM, na kterých je celý proces vystavěn. Protože je nutné zohlednit dosavadní zdroje poznatků vztahujících se k uvedené problematice, je hlavním úkolem rovněž podrobit objektivní kritice existující přístupy a vyjádření k CRM a porovnat je mezi sebou.

Zahájení procesu řízení vztahů se zákazníky vyžaduje vlastní individuální přípravu konkrétního podniku. Proto je zařazena do této části diplomové práce i definice strategie CRM, postup její tvorby a charakteristika základní architektury CRM. Teoretická východiska jsou zároveň zasazena do prostředí neustálých změn probíhajících v rámci vývoje informačních technologií. Informačním systémům CRM se proto věnuje samostatná kapitola. Závěr se zabývá metodami hodnocení úrovně CRM a hlavními determinanty přístupu k problematice zpětné vazby.

## 1.1 Vztahový marketing a vývoj CRM

Vědomí potřeby navázat vztah se zákazníkem bylo primárně podmíněno především vzrůstající nabídkou, která získávala jasnou převahu nad tržní poptávkou. Přírozená poptávka se stávala nedostačující a společnosti do té doby profitující z prodeje svých výrobků bez sebemenších problémů náhle pocítily změnu ve vnímání trhu zákazníkem. Masová výroba rovněž získala zcela jiný rozměr, zejména v okamžiku, kdy se začalo hromadit zboží ve skladech, a došlo se ke zjištění, že hlavní slovo při rozhodování o zahájení výroby již nemá vedení podniku, ale jejich zákazník. Jak uvádí K. Burnett (2002, s. 31): „...lidé si začali uvědomovat, že možná existuje lepší způsob jak podnikat, a metoda tzv. pozitivního prodeje postupně uvolnila cestu základnímu marketingovému konceptu.“ J. R. Lehtinen (2007) zase např. ve své publikaci zohledňuje fakt, že bylo potřeba v důsledku výše uvedených změn přesunout výrobu za zákazníkem. Distribuce v širším měřítku následně postavila základy samotného marketingu.

Marketingová koncepce s sebou přinesla řadu nových možností, jak lépe prodávat, je-li klíčovým determinantem potřeba zákazníka. Podle K. Burnetta (2002) se ale firmy orientovaly především na interní marketingové procesy, jako jsou např. tvorba a zlepšení marketingového mixu či metodika prodeje. Až později si uvědomily, že musí bezprostředně dojít k interakci s vnějším prostředím a mít všechna rozhodnutí o marketingových aktivitách podložena informacemi od zákazníků. V souvislosti s tímto faktem dochází k samotné identifikaci potřeby segmentace trhu.

**Vztahový marketing** je přirozeným pokračováním segmentace trhu, jelikož rozdělení zákazníků do jednotlivých skupin významně přispělo k navázání bezprostředního kontaktu se zákazníkem. Dle Kotlera (2007, s. 56) má vztahový marketing za cíl: „...*budování vzájemně výhodných dlouhodobých vztahů se všemi lidmi nebo organizacemi, jež mohou přímo nebo nepřímo ovlivnit úspěch marketingových aktivit firmy.*“ Dále pak uvádí, že by se společnost měla prvotně zaměřit na řízení vztahů se zákazníky a budovat silné společenské vazby.

Zákaznický orientovaná organizace tedy přehodnocuje své hlavní priority a identifikuje vzrůstající požadavky na zavedení samotného systému řízení vztahů se zákazníky. Tento způsob totiž může zajistit skutečnou konkurenční výhodu společnosti, která si chce udržet své postavení na trhu a vést svou firmu k primárnímu cíli spočívající v dosažení zisku.

## **1.2 Definice CRM a základní pilíře**

Pojem Řízení vztahů se zákazníky (CRM) již definovala celá řada autorů. Dílčím cílem této kapitoly je podrobit existující definice a přístupy kritickému srovnání a zhodnocení. Žádoucím výsledkem je odhalení případných odlišností, které mohou být cennou inspirací při utváření vlastní představy o významu výše zmíněného pojmu.

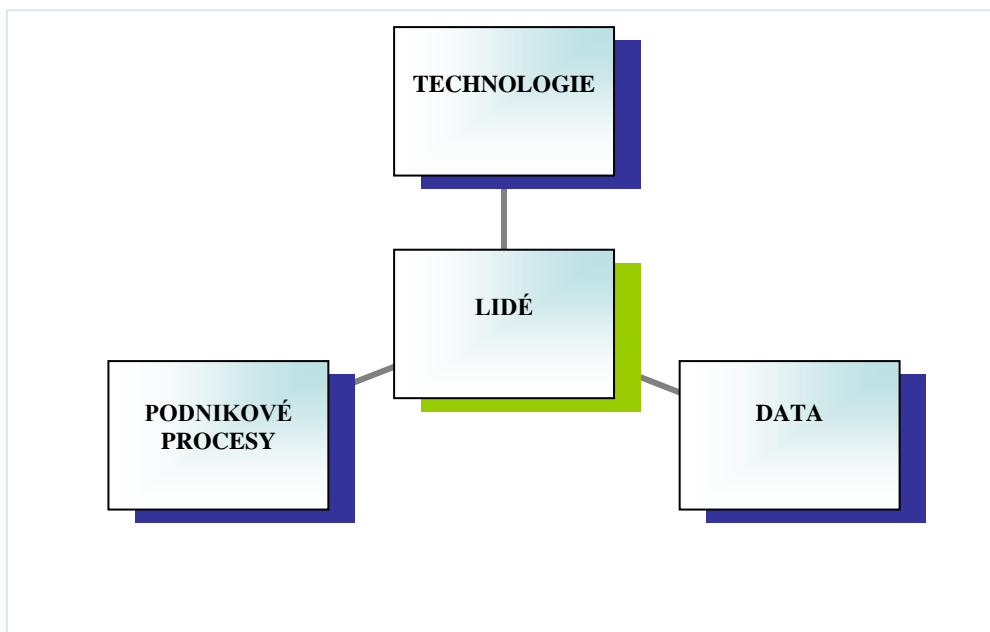
### 1.2.1 Vymezení pojmu CRM

V. Chlebovský (2005, s. 190) definuje CRM následujícím způsobem: „*Customer relationship management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.*“ H. Loštáková (2009) ve své publikaci na tuto definici navazuje a k determinantům optima rovnováhy doplňuje zároveň vytvoření partnerského vztahu se zákazníky. Na to ostatně ve své obecné definici upozorňuje i V. Kozák (2011, s. 10), podle kterého CRM znamená především: „...*aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom podpořena vhodnými technologiemi.*“ Lze tedy konstatovat, že CRM je třeba chápat jako proces, kterým se přibližujeme našim zákazníkům, individuálně se seznamujeme s jejich potřebami, jež se snažíme uspokojit. Zajistit uspokojení zákaznických potřeb je poté založeno na vybudování kvalitního a dlouhodobého vzájemného vztahu.

Nelze však opomenout ani fakt, že řada firem nahlíží na pojem CRM z různých hledisek. Na odlišný úhel pohledu významu CRM upozorňuje ve své publikaci např. D. Hommerová (2012, s. 15). Zmiňuje, že: „*Jedním z nich je chápání CRM jako podnikatelské (firemní) filozofie a druhým může být technologické a softwarové řešení sloužící jako technická podpora při implementaci a následné realizaci využití.*“ V době, kdy vývoj informačních technologií dosáhl významného posunu, může tedy společnost vnímat proces řízení vztahů se zákazníky jako zavedení a používání vhodného softwarového produktu. Pro účely této diplomové práce je však tento software považován pouze za jeden z jeho možných nástrojů.

### 1.2.2 Základní pilíře CRM

Každý proces je založen na základních nosných pilířích, které je třeba respektovat a považovat je za primární předpoklady úspěchu jeho funkčnosti. V případě CRM lze definovat čtyři významné prvky zajišťující ve svém vzájemném souladu potřebný účel.



*Obrázek 1: Pilíře CRM*  
Zdroj: vlastní

### **A. Lidé**

Úspěšné řízení vztahů se zákazníky závisí v první řadě na všech pracovnících firmy. Pokud chce společnost efektivně vést a řídit proces zaměřený na své klienty, potřebuje mít kvalitní pracovní tým, který se ztotožní s tímto cílem. Každá pracovní pozice v podniku vyžaduje splnění určitých kritérií.

Mezi **požadavky na dovednosti manažera CRM** řadíme osobnostní předpoklady pro výkon vedoucí funkce, mezi které patří především dokonalé komunikační schopnosti, rozhodnost, umění motivace zaměstnanců a schopnost efektivně vést pracovní tým. Zaměříme-li se ale na zákaznickou oblast, manažer musí zároveň prokázat dokonalou znalost zákazníka v daném oboru podnikání a schopnost jasně definovat cíle vyplývající z CRM. Na to navazuje i povinnost vytvořit efektivní plán CRM a zajištění jeho plnění. Musí současně připravit vhodné technologické zázemí pro podřízené zaměstnance a kontrolovat dodržování nastavených procesů CRM. Dle Kena Burnetta (2002, s. 22), který

se zaměřuje ve své publikaci na tematiku klíčových zákazníků, lze zobecnit jím definované vstupy manažera a řadit mezi ně:

- „komplexní informace o trhu – znalost trendů v produktech, v technologii, v poptávce a údaje o konkurenci
- informace o zákaznících – plány a cíle klíčových zákazníků
- kreativní nápady na nové výrobky nebo služby a na zlepšování současných standardů
- vyhodnocení důsledků různých alternativ rozdělení zdrojů.“

Požadavky jsou však kladeny také na **pracovníky marketingového oddělení**. Pomineme-li základní osobnostní předpoklady na danou pracovní pozici, je nutné mezi ně zařadit především dodržení procesů CRM, chápání a ztotožnění se s cíli CRM společně s efektivním využitím všech technologických nástrojů, které má firma k dispozici. Neméně důležitou povinností marketingového pracovníka je také shromažďovat data o zákaznících získaná obchodníky a jejich následná podrobná analýza.

Poslední v hierarchii CRM pracovníků, jsou **obchodní zástupci**. V menších podnicích se pozice marketingového pracovníka velice často ztotožňuje s obchodním zástupcem. Je třeba si ale uvědomit základní odlišnosti. Zatímco marketingové oddělení se zaměřuje na analýzu dat o zákazníkovi a definuje, jakým způsobem bychom se zákazníky měli komunikovat, hlavním cílem obchodního oddělení je zajistit dostatečný objem prodeje. Pokud se tedy jedná o velký podnik, je třeba klást důraz na intenzivní spolupráci těchto oddělení. V případě malých podniků a sloučení výše uvedených pracovních pozic je nutné splnit povinnosti vyplývající z nich obou.

Mezi požadavky na obchodního zástupce tedy řadíme v první řadě dosažení určitého objemu prodeje, zároveň však také dodržení základních postupů deklarovaných marketingovým oddělením a ztotožnění se se samotnou podstatou orientace na zákazníka. Obchodní zástupci musí být rovněž vybaveni perfektními komunikačními schopnostmi, nabývat znalosti o zákaznících, které mají na starosti a disciplinovaně zaznamenávat

veškeré informace získané od klientů. Tyto informace jsou totiž základními vstupními daty, která potřebuje právě marketingové oddělení.

Zmínit je třeba také ostatní pracovníky firmy. Pokud se jedná o velký podnik, dochází zpravidla ke striktnímu oddělení jednotlivých oborových pracovišť. Jedná-li se ale o firmu s malým počtem zaměstnanců, přichází do styku se zákazníkem každý z nich. V tomto případě musí být všichni seznámeni se základní myšlenkou a cíli CRM. Musí být také bezpodmínečně zajištěno, aby veškeré informace o zákaznících získané ostatními pracovníky, našly cestu k marketingovému oddělení.

### ***B. Podnikové procesy***

Dalším krokem k zajištění úspěšnosti CRM je zmapování a identifikace dílčích podnikových procesů, které souvisejí se zákazníky. Přistoupí-li firma k tomuto kroku, je třeba bezpodmínečně zohlednit také organizační strukturu, aby byly nové firemní procesy aplikovatelné. Na základě této struktury se totiž jednotlivým procesním fázím přiřazuje odpovědný pracovník či oddělení určené ke splnění dílčích úkolů z nich vyplývajících.

Podnikové procesy orientované na zákazníka jsou demonstrovány v návaznosti na marketingový průběh nabídky a následný prodej samotného produktu. Respektujeme-li přístup V. Chlebovského (2005), je možné uvedené procesy hierarchicky členit tímto způsobem:

#### **– příprava a tvorba tržní nabídky**

Součástí této fáze je vytvoření základní nabídky výrobku či služby (dále jen produkt), kterou je třeba na základě průzkumu u vymezeného počtu potenciálních zákazníků ověřit. Je nezbytné zajistit odezvu ze strany zákazníků a získat informace ohledně koupěschopné poptávky, požadavků na produkt a samotné konkurenceschopnosti nabídky. Podle výsledků průzkumu se poté musí rozhodnout o potenciální úspěšnosti prodeje a modifikovat daný produkt dle tržních nároků. Nelze opomenout ani zohlednění nákladů souvisejících s uvedením produktu na trh. **K prvnímu kontaktu se zákazníkem tedy dochází ještě před samotným uvedením nabídky na trh.**



- příprava marketingové kampaně

Příprava marketingových kampaní musí respektovat zejména již dosažené marketingové výsledky v minulosti. Nedílnou součástí je rovněž zohlednění samotné **databáze zákazníků**, která obsahuje informace umožňující specifikaci vhodného okruhu potenciálních klientů. Následně dochází i k volbě optimálních variant oslovení. Poté, co je marketingová kampaň naplánována, je možné přistoupit k jejímu provedení.

- realizace a vyhodnocení marketingové kampaně

Každá marketingová kampaň musí být vyhodnocena a získané informace od zákazníků pečlivě analyzovány za účelem dalšího využití. Vyhodnocením kampaně se rozumí především posouzení její úspěšnosti dle získané zpětné vazby od oslovených klientů a identifikace celkového počtu zájemců o nabídku produktu. Dle zjištěných výsledků je nutné rozhodnout o případných změnách budoucích marketingových kampaní a určit, zda byla provedená kampaň dostatečným nástrojem pro předpokládané zajištění očekávaných výnosů z prodeje.

- obchodní jednání se zákazníky

V návaznosti na vyhodnocení marketingové kampaně lze přistoupit k samotnému jednání se zákazníky, kteří projeví zájem o daný produkt. Je třeba se zaměřit na konkrétní podrobnosti a individuální požadavky klienta. **Zohlednit se musí především historie vztahu se zákazníkem**, díky kterému je možné zvolit optimální způsob vyjednávání. Zdrojem informací o zákazníkovi je zde opět již v minulosti zpracovaná databáze, kterou je však potřeba neustále aktualizovat.

- příjem a zpracování objednávek

Jestliže výsledkem z obchodního jednání bude objednávka produktu, nastupuje proces příjmu a zpracování objednávek. Je nutné, aby byl detailně vytvořen návod, jak postupovat v případě přijetí objednávky, který bude obsahovat logicky na sebe

navazující kroky. **Důraz se musí klást na informování zákazníka o průběhu zpracování a vyřízení objednávky.**

- poprodejní aktivity

Poté, co bude objednávka definitivně vyřízena, musí být pozornost přenesena na poprodejní aktivity v návaznosti na existenci potřeby poprodejního servisu. Zákazník musí mít možnost kontaktovat podnik v případě budoucích komplikací, které mohou nastat během užívání produktu. Firma by měla rovněž individuálně u všech zákazníků evidovat nejen průběh zpracování objednávky a její vyřízení, ale také proces poskytnutí poprodejního servisu. **Rozhodující je informace o frekvenci a důvodu kontaktování podniku zákazníkem.** Neinformovanost některých pracovníků o již proběhlých poprodejních konverzacích s klientem může mít nežádoucí vliv na budoucí vztahy.

### ***C. Data***

Informace, které jsou shromažďovány o zákaznících, jsou jedním ze základních stavebních kamenů při vytváření budoucích dlouhodobých vztahů. Kvalita a hloubka informací o firemních klientech umožňuje efektivní uspokojení jejich potřeb. Tento předpoklad je rovněž cenným psychologickým nástrojem k posilování vzájemné důvěry. Získaná data jsou zároveň nezbytná pro potřebu tvorby analýz, statistik a podkladů pro plánování dalších marketingových kampaní.

Data vztahující se k zákazníkovi obsažená v podnikové databázi je možné členit následujícím způsobem:

- osobní a kontaktní údaje

Základem každé individuální karty zákazníka jsou údaje umožňující jeho prvotní identifikaci. Jedná se především o název společnosti či jméno a příjmení, fakturační a doručovací adresy, telefon, e-mail, fax, způsob oslovení, internetové stránky, přidělené identifikační číslo a seznam souvisejících osob, včetně jejich kontaktů.

- údaje vztahující se k produktům

Kartu zákazníka je třeba dále doplňovat o údaje týkající se zakoupených produktů. Evidence je zaměřena na základní parametry produktu, datum jeho prodeje, informace o případném poprodejním servisu, včetně případných reklamací.

- údaje o průběhu, zpracování objednávek a fakturaci

U každého zákazníka po otevření jeho individuální karty musí být okamžitě zjistitelné, v jaké fázi prodeje se momentálně nachází. Jsou zaznamenány informace o stavu, druhu, finanční hodnotě a dalších parametrech objednávky. Pokud je objednávka vyřízena, následně je třeba sledovat údaje o její fakturaci a zaplacení.

- údaje o konverzaci se zákazníkem

Karta zákazníka mimo jiné eviduje i průběh vzájemné konverzace a základní výstupy z ní. Vhodnou variantou je evidence poznámek o obsahu konverzace s uvedeným konkrétním datem, kdy ke komunikaci došlo, včetně údaje o jménu pracovníka, který jí byl účasten.

- probíhající marketingové aktivity související se zákazníkem

Při pohledu na kartu zákazníka musí být zřejmé, které marketingové kampaně na něj jsou nebo byly zacíleny. Může se jednat například o oslovení klienta v souvislosti se vstupem nového produktu na trh nebo inovací stávajících produktů. Z těchto dat lze rovněž zjistit, v jaké fázi dané aktivity se s klientem nacházíme.

- vhodné marketingové nástroje

Komunikace se zákazníkem přináší mimo jiné i cenná zjištění o jeho vlastních preferencích. Mezi ně je možné řadit například vyhovující a preferované komunikační kanály, upřednostňované formulace oslovení nebo efektivitu již použitých marketingových nástrojů. Záznam těchto údajů je ve většině případů klíčový.

- dokumenty související se zákazníkem

Součástí údajů o klientovi jsou i případné dokumenty či jejich kopie, které v rámci těchto vztahů vznikají. Může se jednat např. o předávací protokoly, potvrzené objednávkové listy či podklady týkající se reklamací.

Každá informace od zákazníka je důležitá pro budoucí tvorbu analýz a statistik. V některých případech je rovněž bezpodmínečně nutná, pokud je třeba z celé databáze filtrovat pouze některé osoby splňující námi stanovené parametry pro nadcházející marketingovou kampaň. Důraz se klade především na pravidelnou aktualizaci a důslednost při zaznamenávání nových dat. Firma by měla mít předem určené pracovníky, kteří ponесou odpovědnost za správu databáze a její současný stav.

#### **D. Technologie**

Jestliže chce společnost v 21. století uspět na trhu a konkurovat svým soupeřům, je nezbytné, aby držela krok s vývojem informačních technologií. Ty spolu s ostatními pilíři tvoří nezbytný základ pro efektivní řízení vztahů se zákazníky. V posledních letech však firmy diskutují především o tom, zda jimi užívané softwarové CRM systémy skutečně splňují jejich požadavky na funkčnost.

D. Taber na internetovém portálu bussinessworld.cz (2011) shrnuje ve svém článku základní principy, které by měly tyto systémy plnit. V první řadě je třeba si uvědomit, že „...*vlastnosti jsou méně důležité než přijetí systému uživateli*“. Pokud se pracovníci neztotožní s danou informační pomůckou a nebudou k systému přistupovat zodpovědně, není možné se sebedokonalejší technologií dosáhnout požadovaných výsledků. Jako druhý princip lze uvést, že „...*vlastnosti jsou méně důležité než důvěryhodnost dat*“. Dbát by se tedy mělo především na kvalitu dat, které jsou zaznamenávány, rovněž však také na jejich relevanci. Neméně zásadní je pravidlo, že „...*vlastnosti jsou méně důležité než platforma*“. Řada firem dává přednost systému, který si sama vybuduje, jelikož v některých případech je vlastní software více tvárný a lépe se přizpůsobuje změnám a individuálním požadavkům. Na druhou stranu je třeba s autorem v tomto bodě polemizovat, neboť vývoj takového systému, i přes nepopíratelné zmíněné výhody, zvyšuje náklady firmy. Do nich je

třeba zahrnout nejen náklady na samotný vývoj softwaru, ale rovněž na jeho průběžnou údržbu. Logickým výsledkem střetu těchto pohledů je kompromisní řešení, které nabízí nákup softwaru takových vlastností, jenž umožňuje modifikaci na konkrétní požadavky uživatele. Tento fakt jednoznačně potvrzují i výsledky průzkumu D. Hommerové (2012), která ve své publikaci uvádí, že 83% dotazovaných podniků dává přednost vývoji softwaru „na míru“. Pouze 13% firem volí nákup licencovaného programu, který je nabízen jako hotový produkt. Posledním z uvedených principů je konstatování skutečnosti, že „...*vlastnosti jsou méně důležité než spolehlivost*“. Spolehlivostí je myšlena především jistota, se kterou můžeme označit naše obchodní rozhodnutí za správné a efektivní. Pokud výsledkem firemního rozhodnutí, které vzešlo z výsledků generovaných CRM systémem, byl požadovaný cíl, je možné jej považovat za spolehlivý.

## 1.3 Architektura CRM

Pojem architektura lze obecně chápat jako určité technické řešení složitějšího celku, přičemž v případě procesu řízení vztahů se zákazníky je možné architekturu chápat jako strukturu jednotlivých úrovní, které zohledňují vzájemné vazby a principy. Úrovně CRM lze dělit na **analytickou** a **operativní**.

### 1.3.1 Analytická úroveň CRM

Základním principem této úrovně architektury je analýza zákaznických dat ve všech směrech za účelem volby optimální strategie CRM. Konkrétní význam analytické části CRM lze demonstrovat na faktických potřebách, které firmy mají. Zohledníme-li fakta, která uvádějí J. Basl a R. Blažíček (2008), může se jednat například o potřeby:

- navrhovat a realizovat marketingové kampaně
- rozhodovat o uvedení produktu na trh v návaznosti na zákaznické chování
- rozdělit klienty do skupin dle požadovaných kritérií (ziskovost, věrnost)
- analyzovat chování zákazníků za účelem vyhovění jejich požadavkům
- předpovídat reakce zákazníků a mít připravenou efektivní odezvu

- hodnotit úspěšnost marketingových aktivit
- kvalifikovaně prezentovat výsledky obchodních metod a jejich účelnosti
- porovnávat marketingové výstupy s dostupnými informacemi o praktikách konkurence

Analytická část CRM rovněž bezprostředně souvisí s využíváním datových skladů, které umožňují data uchovávat, třídit a analyzovat. Mezi základní požadavky na datový sklad (Data Warehouse) lze uvést schopnost nahrávat data z různých zdrojů, efektivně je ukládat s ohledem na co nejvhodnější pokládání budoucích dotazů a zajistit uživatelsky přívětivé prostředí. V neposlední řadě se však musí zohlednit i obecný požadavek na kvalitu a obsahovou hloubku dat, se kterými se bude pracovat. Sebelepší analytický nástroj nezajistí úspěšnost, pokud nelze informace v datových skladech považovat za pravdivé.

### 1.3.2 Operativní úroveň CRM

Operativní část CRM zahrnuje podporu podnikovým procesům a nabízí řešení, jak docílit interakce se zákazníkem prostřednictvím různých komunikačních kanálů. Základním požadavkem na tuto úroveň je efektivně využít veškerých dat o klientech v rámci celého podniku. K tomu může sloužit řada aplikací, které jsou firmou používány. Ty lze členit na tzv. back-office a front-office aplikace.

**Back-office aplikace** zahrnují veškeré podpůrné programové vybavení, jež organizace uplatňuje v rámci ostatních podnikových procesů mimo marketingových. Lze mezi ně zařadit například ekonomické a účetní systémy, logistické a skladové agendy, business intelligence technologie apod. Jedná se o tu část operativního CRM, která je pro zákazníka skryta, ačkoli je nezbytná pro zajištění samotného chodu podniku.

**Front-office aplikace** slouží k samotné podpoře komunikace se zákazníkem. Podpora je zde poskytována především obchodníkům a jejich aktivitám, popř. marketingovým procesům obecně. V praxi jsou těmito aplikacemi myšleny marketingové nástroje, kterými lze kontaktovat klienta. Patří sem především elektronická a faxová pošta, písemná korespondence, zpravodaje a bulletiny, call-centra, sociální sítě, blogy a diskuzní fóra,

internetové obchody, ale i tradiční prodejny a kontaktní centra zajišťující přímý kontakt se zákazníkem.

Princip operativní části CRM spočívá v tom, že každý pracovník firmy má mít k dispozici přehledné informace o klientech ve chvíli, kdy je bude v rámci své práce aktuálně potřebovat. Cílem je získat tyto informace co možná nejjednodušší cestou, aby byla zajištěna efektivní koordinace veškerých činností v podniku. V opačném případě může dojít k situaci, že nedostatečná znalost zákazníka a historie vztahů s ním vyvolá negativní dojem na straně klienta a naruší vývoj aktuálního obchodního případu. Těchto situací by se podnik měl vyvarovat, jelikož to může dlouhodobě znevýhodňovat jeho pozici a samotné vnímání organizace zákazníkem. V konečném důsledku je firma považována za partnera, se kterým není možné navázat systematickou spolupráci splňující očekávání protistrany.

## 1.4 Strategie CRM

Obecný pojem strategie lze chápat jako dlouhodobý záměr podniku, který zajistí dosažení firemních cílů a na základě kterého společnost ovlivňuje svá rozhodnutí. Strategii CRM lze pak označit za dílčí část této globální podnikové koncepce, jež na ní bezprostředně navazuje a navzájem se s ní nevylučuje.

V některých případech je na strategii CRM nahlíženo jako na plán samotné implementace softwarového produktu zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky. To ostatně konstatuje i O. Hommerová ve své publikaci CRM v podnikových procesech (2012, s. 22), kde zmiňuje, že „často neexistuje jednoznačné rozlišení mezi pojmy CRM strategie a plán zavedení a implementace k rozvoji funkcionalit (Capabilities) v rámci CRM“. Řada výrobců informačních systémů CRM tak velice často považuje nabízené softwarové řešení za nositele této strategie, která je v něm podle jejich tvrzení obsažena. Nelze přesto opomenout, že teorie řízení vztahů se zákazníky vznikala nezávisle na vývoji informačních technologií. V konečném důsledku je však zavedení těchto softwarových produktů nejefektivnějším nástrojem k implementaci CRM procesů, jelikož moderní firma musí v současné době respektovat význam přínosu výpočetní techniky.

### 1.4.1 Proces tvorby strategie CRM

Proces tvorby strategie CRM musí respektovat základní požadavky na stanovení obecných strategií podniku. Mezi tyto požadavky lze řadit především jasné definování cílů, provedení analýzy současného stavu, specifikaci primárních a alternativních variant řešení zohledňující i pesimistické odhady, identifikaci metrik, formulaci kontrolních mechanismů, vymezení způsobu vyhodnocování výsledků, zajištění zpětné vazby, vymezení jasných úkolů a určení odpovědnosti. Závěrem lze konstatovat, že samotný proces tvorby strategie se neobejde bez časového harmonogramu a finančního plánu.

Ve shodě s V. Chlebovským (2005) je vhodné proces tvorby strategie CRM rozdělit na tři základní fáze. Jedná se o fázi přípravnou, analytickou a návrhovou. **Přípravná fáze** zahrnuje především naplánování jednotlivých kroků v rámci procesu tvorby strategie, přípravu souvisejících podkladů, mezi které lze zařadit zejména závěry vycházející z ostatních strategických dokumentů firmy či vymezení dílčí **vize CRM**. Ta by měla bezprostředně navazovat na primární podnikovou vizi, zohledňovat charakter podnikání a odvíjet se od druhu a počtu zákazníků, o které firma usiluje. Dalším požadavkem na vizi CRM je její stručné a výstižné vyjádření, aby bylo možné utvořit si jasnou představu o firemním přístupu k zákaznické orientaci.

Důležitou částí přípravné fáze je vyjasnění základních cílů, kterých chce firma dosáhnout v rámci procesu řízení vztahů se zákazníky. Cíle CRM lze konkretizovat následovně:

- udržení stávajících zákazníků a získání nových
- zajištění spokojenosti a loajality zákazníků
- identifikace základních priorit a požadavků zákazníků
- efektivní řízení marketingových aktivit
- definování jednotlivých zákaznických segmentů a jejich ziskovosti
- zlepšení zacílení nabízených produktů
- zvýšení konkurenceschopnosti firmy a její ekonomické stability



**Analytická fáze** obsahuje veškeré analýzy, které jsou nezbytné pro zajištění tvorby efektivní strategie CRM. V rámci této části je provedena interní a externí analýza firmy za účelem zjištění její současné výchozí situace, ve které se nachází. Následně je třeba zohlednit a analyzovat vnější prostředí a hlavní trendy CRM. Nejčastěji používanou metodou je tzv. SWOT analýza. Mezi její hlavní cíle patří posouzení silných a slabých stránek, které tvoří interní vlivy a dále příležitosti a hrozby, které charakterizují externí vlivy. S ohledem na CRM je třeba se v rámci interní analýzy podrobněji zaměřit především na analýzu CRM procesů uvnitř firmy. K tomuto účelu např. slouží dotazníkové šetření zaměřené na hodnocení úrovně CRM v podniku. V rámci externí analýzy CRM je nutné se soustředit na rozbor hlavní konkurence a jejich dosavadních marketingových praktik ve vztahu k jejich zákazníkům, následně pak identifikovat spokojenost samotných zákazníků firmy týkající se jejich vztahu k ní. Analýza vnějších vlivů je však často spojována s problémem nedostatečného přístupu k potřebným informacím.

V **návrhové fázi** se podle V. Chlebovského podnik zaměřuje na integraci strategie CRM ve vztahu k ostatním interním podnikovým procesům a možnostem. Musí tedy zohlednit veškeré systémy, které firma aktuálně využívá a optimalizovat jejich vzájemné propojení. Následně provede přezkoušení navrhovaných CRM opatření, zda jsou v praxi použitelná a nakolik je možné je kombinovat. V neposlední řadě je také předložen návrh rozpočtu nákladů, který je spojen se samotným fungováním CRM jako globálního procesu. Vždy je třeba mít na paměti, že strategie CRM musí být v souladu se zaměřením celého podniku a zohlednit všechny jeho zdroje a možnosti.

#### **1.4.2 Strategie CRM a úloha zákazníka**

Zákazník tvoří v případě strategie CRM dominantní prvek, kterému je třeba se podrobněji věnovat. Podnik si musí prioritně vyjasnit, kdo je jeho zákazník a jasně vymezit jeho základní profilaci. Na základě výsledků této profilace je nutné identifikovat klienty, kteří firmě přinášejí nejvyšší hodnotu a maximální užitek. Dochází tedy k segmentaci neboli rozdělení zákazníků do jednotlivých skupin za účelem rozlišení služeb, jež budou

jednotlivým skupinám poskytovány. Jak je možné charakterizovat zákazníka přinášející firmě maximální užitek?

Mezi charakteristické rysy klíčového zákazníka rozhodně patří objem nakoupených produktů a doprovodných služeb. Svůj nezpochybnitelný význam má také budoucí potenciál klienta odvíjející se od jeho velikosti a finanční situace. Rovněž se může jednat o zákazníka, který zvyšuje reputaci a jeho existence tedy výrazně ovlivňuje postavení firmy na trhu. Závěrem je ale třeba jasně konstatovat, že hlavním faktorem, který je pro podnik nejvýznamnější, jsou celkové příjmy plynoucí od tohoto zákazníka.

Z výše uvedených závěrů vyplývá, že strategii CRM je třeba částečně zaměřit na tohoto klíčového zákazníka a rozhodnout, jak na něj budeme v rámci své marketingové činnosti působit. Cílem snažení firmy musí být udržení si těchto klientů, jejich stabilního počtu a kontrola míry jejich přírůstků a úbytků. Dosažení tohoto cíle lze zajistit intenzivní péčí o zákazníka. A. Spáčil (2003) v rámci této aktivity definuje čtyři základní pilíře, kterými jsou **otevřenost, proaktivita, férovost a znalost**.

**Otevřenost** firmy vůči svým zákazníkům představuje poskytování veškerých informací, které požadují a mají na ně nárok. Zároveň jim bude umožněno nahlédnout pod pokličku celého zákaznického systému podniku, jehož jsou součástí. V praxi to znamená, že mohou například sami sledovat pohyb objednané zásilky, která je jim doručována, nebo mají přístup do zákaznických sekcí, kde si sami spravují údaje o své osobě či organizaci. Otevřeností firma docílí, že samotný zákazník bude mít potřebu se jí svěřit o svých potřebách a přáních, které, pokud budou zároveň splněny, zajistí dlouhodobou perspektivu jejich vztahu.

**Proaktivita** zahrnuje samotnou iniciativu firmy zjišťovat potřeby a požadavky zákazníka dříve, než mu je sám sdělí. Předvídatelnost na straně podniku je jím totiž velice kladně hodnocena a vytváří dojem nefalšované ochoty vyjít zákazníkovi vstříc. To, že nedostatečná aktivita na straně podniku může mít za následek ztrátu klienta, dokazují i tvrzení K. Burnetta (2002, s. 346), který se věnuje tematice klíčových zákazníků a péči

o ně. Ve své publikaci uvádí, že z odborných výzkumů zabývajících se příčinami ztráty zákazníků vyplývají následující statistiky:

- „smrt 1%
- změna sídla zákazníka 3%
- specifická konkurenční nabídka 5%
- obecně nižší ceny jinde 9%
- nevyřizování stížností/reklamací 14%
- nedostatek zájmu ze strany dodavatele 68%“

Uvedené statistiky jasně dokumentují, že nedostatečný zájem o zákazníka ze strany firmy je skutečně nejčastější příčinou jeho ztráty.

**Férovost** podniku je další nedílnou součástí budování kvalitního a dlouhodobého vztahu se zákazníkem. Je-li základním cílem firmy maximalizace zisku, přičemž firma upřednostňuje zisk před spokojeností zákazníka, klient to po určité době vycítí a nebude k firmě přistupovat jako k loajálnímu partnerovi, na kterého se lze spolehnout a důvěřovat mu.

**Znalost** zákazníka je posledním neméně důležitým faktorem úspěšného CRM. Díky perfektní znalosti firemního klienta lze docílit skutečně osobního přístupu a schopnosti identifikovat to, co zákazníci požadují a z jakého důvodu přicházejí. Bude-li podnik podrobně znát svého klienta, může vyhovět jeho individuálním požadavkům za předpokladu, že má důsledně propracovaný systém, jenž obsahuje veškerá zákaznická data, o která se může v případě potřeby opřít.

V rovině péče o zákazníka je třeba také zohlednit jeho životní cyklus, především tedy fázi, ve které se v dané chvíli nachází. V. Mrázková ve svém výkladu Jak si udržet zákazníky a nabídnout co nejvíce? (2010) zmiňuje, že klienta dle životního cyklu je možné členit na tzv. nového, dospělého zdravého a dospělého nemocného zákazníka.

**Nový zákazník** je objektem zájmu, o kterém ještě firma nemá dostatečné množství informací. Základním úkolem je získat co nejvíce faktických dat o zákazníkovi, který se právě nachází v této pozici. Data je třeba následně zavést do zákaznické databáze. Na základě nedostatku informací o novém klientovi ještě není příliš vhodné jej podrobně analyzovat a začleňovat do určité segmentační skupiny. Je však bezpodmínečně nutné, aby byla upoutána zákaznickova pozornost a došlo ke kvalitnímu navázání vzájemného vztahu. Toho je možné docílit intenzivní komunikací s klientem a představení firmy jako subjektu, který má co nabídnout. Podnik by měl zároveň prezentovat zákazníkovi kompletní portfolio produktů a věnovat se přednostně jeho prvotním požadavkům, se kterými přichází.

**Dospělý zdravý zákazník** je firmou podrobně analyzován a segmentován na základě informací, které o něm průběžně získala. O tomto zákazníkovi lze říci, že v dané chvíli hodnotí vztah s uvedeným podnikem pozitivně. Cílem firmy je udržet tuto současnou situaci co nejdéle a vytěžit z kvalitně rozvíjejícího se vztahu maximální užitek. Samozřejmě, že primárním cílem podniku, jak už bylo výše zmíněno, bude maximalizace příjmů, které plynou z daného zákazníka. Je třeba mít však stále na paměti, že tento cíl nesmí být upřednostňován před snahou udržet si spokojeného zákazníka.

**Dospělý nemocný zákazník** je z hlediska firmy analyzován a začleněn do určité skupiny stejným způsobem, jako tomu bylo v případě zdravého zákazníka. Oproti předchozímu však jeho vztah k firmě není pozitivní, ale naopak negativní. V dané chvíli lze konstatovat, že se jedná o nespokojeného klienta. Podnik by se měl zaměřit především na zlepšení vztahu s tímto klientem a identifikovat hlavní příčiny nespokojenosti. Významným nástrojem je v tomto případě komunikace. Prostřednictvím kontaktování zákazníka lze určit, z jakého důvodu hodnotí vztah k firmě negativně a jakým způsobem může podnik tuto skutečnost napravit. Podaří-li se mu to, zákazník je takzvaně vyléčen a firma může usilovat o maximalizaci jeho budoucí hodnoty. V opačném případě dojde pravděpodobně k tomu, že klient od firmy odchází a hledá si jiného obchodního partnera. Pokud nastane tato situace, podnik by měl jednoznačně zjistit základní důvody tohoto odchodu a analyzovat tuto skutečnost především s ohledem na to, aby se neopakovala v budoucnu.

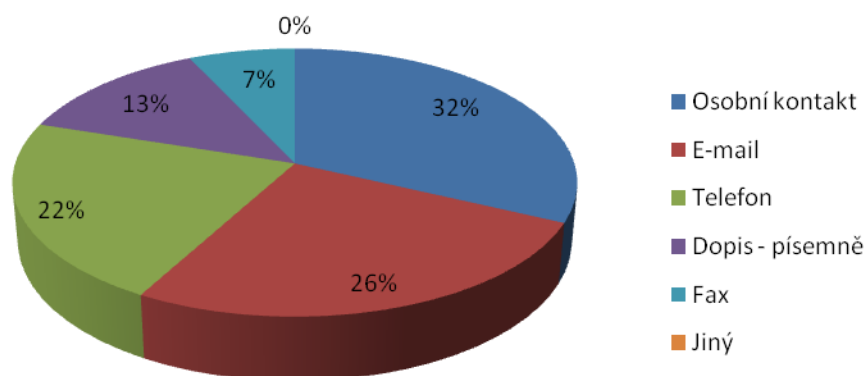
Závěrem lze zmínit také přístup J. R. Lehtinena, který ve své studii (2002, s. 73) upozorňuje na význam řízení jednotlivých fází vztahu se zákazníkem. Tyto fáze člení na období navázání, rozvíjení a ukončení vztahu. Zároveň také konstatuje, že „*tyto různé fáze vyžadují, aby při zvyšování hodnoty vztahu byly využity odlišné prostředky.*“

### **1.4.3 CRM strategie a úloha komunikačních kanálů**

Komunikační kanál je základní nástroj, prostřednictvím kterého firma kontaktuje svého zákazníka. Proto hraje v rámci řízení vztahů se zákazníky důležitou roli stejně jako samotný zákazník. Jestliže firma pracuje na strategii CRM, měla by věnovat pozornost samotné podstatě komunikačních kanálů.

Dílčím cílem strategie CRM je zvolit takový komunikační kanál, který je nejefektivnější a zároveň zákazníkovi nejvíce vyhovuje. Tyto dvě skutečnosti však nemusí platit současně, jelikož není v praxi možné, aby určitý komunikační kanál vyhovoval všem zákazníkům. Proto by firma měla hledat kompromis a v případě, že je to realizovatelné, vyhovět individuálním požadavkům zákazníků týkající se způsobu komunikace. Aby bylo dosaženo tohoto kompromisu, musí ovšem platit, že podnik bude mít nástroj, s jehož pomocí zjistí upřednostňovaný způsob komunikace u konkrétního klienta.

O. Hommerová ve svém díle (2012) uveřejňuje výsledky výzkumu zaměřeného na stav implementace CRM v českých podnicích, a uvádí takové komunikační metody ve vztahu k zákazníkovi, které firmy nejčastěji používají. Tyto kontaktní metody uvádí následující obrázek 2.



*Obrázek 2: Jaké kontaktní metody ve vztahu se zákazníkem používáte?*

Zdroj: HOMMEROVÁ, O., CRM v podnikových procesech, s. 69

Z výsledků jasně vyplývá, že nejpoužívanější komunikační metodou je osobní kontakt a následně e-mail. Tento výsledek je třeba doplnit faktem, že v posledních letech se výrazně zvyšuje vliv sociálních sítí. Stále větší počet firem tedy komunikuje se svým zákazníkem nikoli pouze prostřednictvím e-mailu, ale jasně si uvědomuje obrovský potenciál facebooku, twitteru a dalších internetových společenských komunit. Také diskuzní fóra a blogy vytvořené konkrétními podniky v rámci jejich vlastních webových stránek umožňují další využití moderních metod komunikace se zákazníky. Vlivem neustálého vývoje informačních technologií to řada klientů v některých případech i vyžaduje.

#### **1.4.4 Strategie CRM a její základní výstupy**

Je třeba zdůraznit, že strategie CRM by měla být jasně definována a shrnuta do takové podoby, aby ji bylo možné prezentovat všem pracovníkům. Celkovým výstupem je tedy konkrétně zpracovaný strategický dokument CRM. Jsou-li zohledněna fakta, která uvádí P. Kopřiva (2002) ve svém článku Budování strategie CRM - I.díl uveřejněném na internetovém portálu SystemOnLine, je možné uvést, jaké základní funkce plní strategický dokument CRM a co by mělo být jeho obsahem. Budou-li do zmiňovaného dokumentu

zahrnuty zároveň i výše uvedené teoretické výstupy, měl by tento dokument odpovídat na následující základní otázky:

- jaký zákazník je pro podnik klíčový a proč
- které komunikační kanály bude podnik preferovat, aby efektivně oslovil klíčového zákazníka
- jakou informační technologii CRM bude firma využívat a jaká je její specifikace
- jak bude organizován samotný proces CRM
- jakých cílů chce podnik v rámci CRM dosáhnout a jak budou měřeny
- jak bude firma řešit případný odchod klíčového zákazníka

Je-li strategický dokument CRM kvalitně zpracován a základní principy v něm uvedené dodržovány, stává se významným motivačním nástrojem pro všechny zaměstnance firmy a zároveň vhodným materiálem inspirující případné investory. Vedení podniku může tento dokument považovat za základní řídicí prvek, díky kterému lze efektivně vyhodnocovat funkčnost CRM.

## **1.5 Informační systém jako nástroj CRM**

Již bylo zmíněno, že je nutné nepodceňovat význam výpočetní techniky a samotného vývoje informačních technologií. Každá moderní firma, která chce efektivně řídit vztahy se zákazníky, se v současné době neobejde bez informačního CRM systému. Softwarové zajištění CRM totiž zaručuje velice efektivní nástroj k implementaci a realizaci všech vnitropodnikových procesů vztahujících se k zákazníkovi.

### **1.5.1 Historický vývoj informačních systémů vztahujících se k CRM**

Je-li zohledněno historické členění dle V. Chlebovského (2005), lze konstatovat, že vývoj informačních systémů vztahujících se k CRM byl podmíněn potřebou udržet krok s vývojem výpočetní techniky. V prvopočátcích evidence CRM se prosazoval způsob papírové evidence formou kartoték v neelektronické podobě. Hlavní nevýhodou bylo

neustále ruční vyhledávání, pracné zpracovávání a tvorba statistik. Jednotlivci velice často využívali plánovací diáře nebo kalendáře, které umožnily záznam denních a týdenních plánů, evidenci poznámek, kontaktů, adres či domluvených schůzek. S vývojem výpočetní techniky však začala na trh vstupovat řada firem s nabídkou programového balíčku pro elektronickou evidenci, z nichž dosud nejznámější jsou softwarové produkty Microsoft Office (Word, Excel, Outlook). Díky těmto programům bylo částečně možné automatizovat některé činnosti, využívat šablony, formuláře a přednastavené parametry tabulek či funkcí. Hlavní nevýhodou byla v tehdejší době nemožnost provázat tyto jednotlivé výstupy a poskytnout k nim rychlý přístup pro všechny pracovníky. Dalším významným posunem byla tvorba programů pro správu kontaktů a management času. Jmenovaná databáze umožňovala nejen evidenci všech kontaktů a informací, ale zároveň záznam historie spojené s konkrétními zákazníky. Svou strukturou pak tyto programy zajistily možnost propojení s ostatními softwarovými produkty.

V současné době je možné implementovat komplexní CRM informační software, při jehož programování již bylo přihlášeno k samotným potřebám vyplývajícím z efektivního řízení vztahů se zákazníky. V. Chlebovský (2005, s. 90) ve své publikaci uvádí základní funkcionality, které informační systémy CRM obsahují. A to:

- „*Automatizaci prodejních činností – Sales Force Automation (SFA)*
- *Automatizaci marketingových činností – Marketing automatik (MA)*
- *Automatizaci servisních činností a zákaznické podpory – Field Service Automation (FSA), Automatizace telefonického centra – Call Center (CC)*
- *Elektronické obchodování – E-bussiness (EB)*“

Informační systémy CRM nyní zajišťují kompletní podporu pro vnitropodnikové procesy v rámci řízení vztahů se zákazníky a jejich hlavním cílem je automatizace činností, která přispívá k efektivnější realizaci samotné strategie CRM. Nelze zároveň opomenout, že tato specifická softwarová řešení bezprostředně navazují na samotný obchodní cyklus. V důsledku rostoucích požadavků ze strany zákazníků se stávají nezbytnou součástí každé firmy, která chce zůstat konkurenceschopnou na trhu.



### 1.5.2 Informační systém CRM a firemní procesy

Respektujeme-li výklad P. Sodomky (2006), lze říci, že informační systém CRM je nesporně provázán s obecnými procesy řízení vztahů se zákazníky a významně ho obohacuje. CRM software musí v tomto směru tedy alespoň částečně splňovat podmínky vyplývající z jednotlivých fází obchodního cyklu a svou strukturou zajistit efektivní:

- řízení kontaktů
- řízení obchodu
- řízení marketingu
- řízení servisních služeb

Kvalitní **řízení kontaktů** je zajištěno prostřednictvím kontaktních center, které jsou díky počítačům napojeny na zákaznické databáze centrálně přístupné všem, kteří komunikují se zákazníky. Dochází tedy ihned k bezprostřední aktualizaci informací v databázi pro toho, kdo s daty bude pracovat v budoucnu. Hlavním cílem je oslovit zákazníka individuálním způsobem a navázat s ním dlouhodobý perspektivní vztah. Potřeby **řízení obchodu** spočívají především v zajištění procesu objednávky a jednotlivých fází objednávkového cyklu. Informační systém CRM musí zároveň zpracovávat evidenci obchodních příležitostí a poskytnout automatizaci rutinních obchodních aktivit. Zmíněné potřeby úzce souvisí a navazují na požadavky **řízení marketingu**. Systém musí zajistit efektivní plánování, organizaci a vyhodnocování všech marketingových kampaní. Zároveň by měl poskytnout možnost třídění a segmentaci zákazníků do konkrétních skupin dle předem určených parametrů. **Řízení servisních služeb** následně vyžaduje od CRM softwaru možnost efektivní evidence informací o zákaznických vztazích se k poprodejním aktivitám. Za důležité se např. považují záznamy o reklamacích, stížnostech či požadavcích klientů.

V návaznosti na potřeby vnitropodnikových procesů lze poté konkrétněji definovat vzorový přehled primárních požadavků na funkce a parametry informačního systému CRM:

- kompletní evidence o zákaznících a historii vztahu
- evidence obchodních příležitostí
- přístup ke kompletnímu katalogu produktů a služeb
- evidence nabídek, objednávek a fakturací
- správa dokumentů vztahujících se k zákazníkovi
- možnost záznamu všech konverzací se zákazníkem
- správa všech marketingových aktivit a kampaní
- evidence servisních zásahů
- tvorba marketingových analýz, statistik a možnost reportingu
- evidence záznamů o konkurenci

Je však nutné zmínit, že žádný informační systém nezajistí skutečně efektivní řízení vztahů se zákazníky, pokud podnik nezná potřeby a přání svého zákazníka, neumí rozhodnout o vhodném způsobu segmentace do jednotlivých skupin, přizpůsobit dílčím segmentům nabídku produktů a služeb, identifikovat obchodní priority, firemní procesy a řídit lidský potenciál podniku. Což ostatně potvrzuje a doplňuje i P. Sodomka ve své publikaci (2006, s. 243), který uvádí, že *„efektivní využívání CRM předpokládá, že firma disponuje alespoň formalizovanými obchodními a marketingovými informacemi a že hodlá tyto informace do budoucna systematicky formalizovat a analyzovat.“*

Závěrem této podkapitoly lze zmínit také základní strategická pravidla pro úspěšnou realizaci strategie CRM v návaznosti na informační systém CRM. Tato pravidla ve své publikaci uvádí P. Sodomka (2006). Respektujeme-li jeho výklad, jedná se o následující pravidla:

- **sjednocení**

Podnik musí vůči svým zákazníkům vystupovat jednotně a informace o nich musí sloužit celé firmě. To znamená, že informační systém CRM musí být přístupný všem pracovníkům a vyznačovat se jednoduchým ovládáním, které si zaměstnanci firmy předem osvojili.

- **integrace**

Je nutné vhodně kombinovat informační toky, které fungují uvnitř a vně firmy. Zajistit to může efektivní programové propojení všech vnitropodnikových informačních systémů (ERP).

- **naplnění**

CRM informační systém je třeba naplnit takovými daty, která jsou skutečně užitečná a následně je vhodně zpracovat a analyzovat za účelem jejich dalšího využití pro potřeby podniku.

- **segmentace**

Podnik musí zvolit vhodná kritéria pro segmentaci svých zákazníků a poskytovat těmto dílčím skupinám či významným jednotlivcům individuální péči. Informační systém musí mít tedy vhodné nástroje k třídění a filtrování evidovaných dat.

## **1.6 Hodnocení úrovně CRM**

Zavede-li firma určitá opatření, systémy či vnitropodnikové procesy, nezbytnou součástí je ověření jejich funkčnosti a celkové prospěšnosti. Získání kvalitní zpětné vazby však v mnoha případech nepřímo závisí na volbě vhodných metrik a sledovaných parametrů. Jelikož se hodnocení a měření úrovně CRM věnovala již celá řada autorů, následující podkapitola bude věnována představení některých přístupů k této problematice a umožní tak komplexní pohled na danou oblast zkoumání.

### **1.6.1 Přístupy k problematice hodnocení úrovně CRM**

V. Chlebovský v rámci hodnocení celkového procesu CRM (2005) doporučuje provedení marketingového průzkumu, který bude zaměřen na sledování následujících oblastí:

- budování a řízení značky

Základní snahou firmy je v tomto případě identifikace povědomí zákazníků o značce a zjištění hodnoty, kterou pro zákazníka má. Součástí tohoto průzkumu je např. zjištění procenta zákazníků, jež značku znají, jakým způsobem ji vnímají, nakolik její znalost ovlivňuje zákaznickovo rozhodování atd.

- budování a řízení nabídky

V tomto případě je průzkum zaměřen na portfolio produktů firmy a jeho vnímání zákazníkem a to např. v poměru cena/kvalita, z hlediska ostatních konkurenčních nabídek či loajality k samotnému produktu a jeho opětovného nákupu.

- kontaktní zákaznické aktivity

V této oblasti se primárně sleduje úspěšnost marketingových kampaní, poprodejních činností, servisních zásahů a internetových aktivit. Cílem je např. zjištění míry reakce na konkrétní kampaň, celkové prodejní výsledky, spokojenost s vyřizováním reklamací a provedením servisu, procenta návštěvnosti internetových stránek apod.

- komplexní vývojové ukazatele

Cílem tohoto sledování je odhad budoucího vývoje podniku z hlediska realizace CRM procesů a to především na základě ukazatelů finančních, strategických a ukazatelů rozvoje a růstu podniku.

Naproti tomu J. R. Lehtinen (2002) ve své publikaci uvádí, že hlavním měřítkem úspěšnosti CRM je zvýšená hodnota vztahu se zákazníkem. Základním předpokladem je však fakt, že firma rozumí a je seznámena s hodnototvorným procesem zákazníka a umí na základě těchto znalostí vztah s ním vhodně rozvíjet. Mezi hlavní indikátory hodnoty vztahu pro konkrétní podnik lze řadit především:

- ziskovost vztahu se zákazníkem
- trvání vztahu
- hodnota schopností a znalostí zákazníka a jejich význam
- hodnota referencí a doporučení ze strany zákazníka
- potenciální hodnota zákazníka do budoucna

D. Hommerová (2012) se rovněž zaměřuje na metody hodnocení úrovně CRM, přičemž základní oblasti zkoumání v rámci těchto metod jsou ziskovost, celkový obrat, náklady, investice a riziko připadající na zákazníka. Podrobněji se však zabývá souvislostmi a vazbami mezi ziskovostí a životním cyklem zákazníka. Předpokládá, že v rámci životního cyklu zákazníka se jeho potřeby a přání nejen vyvíjí, ale zároveň i v některých případech zásadně mění. Firma by tedy měla respektovat uvedený cyklus a přizpůsobit se jeho podmínkám. Dále identifikuje čtyři hlavní faktory nárůstu ziskovosti, kterými jsou růst příjmů na jednoho zákazníka, úspory nákladů díky efektivnějšímu řízení obchodních aktivit, zvyšování intenzity a počtu poskytnutých referencí a jako poslední výkyvy v jednotlivých průmyslových sektorech.

Závěrem je možné shrnout, že jednotlivé výše uvedené přístupy mají v konečném efektu společné především dva základní parametry či předměty zkoumání, které jsou v rámci hodnocení úrovně CRM stěžejní, a těmi jsou **hodnota vztahu zákazníka pro firmu a jeho celková ziskovost**.

## 1.6.2 Obecné determinanty hodnocení úrovně CRM

Podíváme-li se na hodnocení úrovně CRM ještě z jiného hlediska, není možné opomenout fakt, že přístup firmy ke zjišťování celkové funkčnosti řízení vztahů se zákazníky je výrazně ovlivněn samotnou velikostí podniku a jeho možnostmi. Malá firma s několika zaměstnanci i velký podnik s rozsáhlou organizační strukturou, přestože mají společný cíl, kterým je maximalizace zisku, mohou k problematice CRM a jeho efektivitě přistupovat rozdílným způsobem. Mezi faktory rozdílnosti patří např. odlišné finanční možnosti, časová flexibilita či možnost využití lidského kapitálu. V návaznosti na tuto skutečnost je

tedy možné charakterizovat obecné determinanty, jež mohou v konečné fázi ovlivnit přístup firmy k hodnocení úrovně CRM a těmi jsou:

- lidský kapitál

Každá firma je omezena svým počtem zaměstnanců, které má k dispozici pro výše zmíněné činnosti. Je tedy nezbytné určit, kdo se dané problematice bude věnovat a jaké má předpoklady pro výkon této práce. Zároveň je taky nutné mít na paměti, že právě člověk je tím základním elementem, který může výsledek zpětné vazby ovlivnit nejvíce. On určuje způsob, jakým bude hodnocení provedeno, jaké budou zvoleny metriky a jaká data budou použita. Selže-li tento faktor, výsledky hodnocení mohou být zcela bezcenné.

- informace

Výsledky hodnocení úrovně CRM jsou přímo závislé na informacích a datech, které má podnik k dispozici. Je třeba dbát především na jejich aktuálnost, objektivnost, důležitost, správnost a komplexnost. Lze předpokládat, že k interním informacím je možné se dostat poměrně snadno, ale získat data z vnějšího prostředí je výrazně komplikovanější. Zároveň musí mít pracovníci provádějící hodnocení ke všem těmto informacím jednoduchý přístup.

- finanční možnosti

Význam hraje i přístup firmy k finančním zdrojům. V mnoha případech jsou např. prováděny marketingové průzkumy externí firmou, která má větší zkušenosti. Dovolit si tento způsob však mohou pouze podniky s dostatečným množstvím finančních prostředků. Většina malých firem si bude provádět průzkum vlastními silami, což jí vyjde výrazně levněji, ale zvyšuje tím riziko případných chyb a opomenutí.

- úroveň technologie

Podnik je omezen i technologiemi, které v rámci své činnosti využívá. Jiné metody budou využívat firmy, které mají k dispozici dostatečné vybavení v podobě nejmodernějších

informačních systémů, jinak k hodnocení úrovně CRM budou přistupovat podniky, které se musí spokojit s omezenými možnostmi.

- časová flexibilita

Posledním neméně důležitým faktorem je časový prostor, který bude vyhrazen k posouzení úrovně CRM. Výsledky budou tím konkrétnější a podrobnější, pokud bude možné věnovat této činnosti dostatek času a pozornosti. Ne všechny firmy však mají k dispozici potřebný počet zaměstnanců, který by se hodnocení věnoval.

## 2 Praktická část

V praktické části diplomové práce je pozornost věnována celkové efektivnosti CRM v podniku STARLIT s.r.o. Pro potřeby provedení analýzy současného stavu je v úvodu této kapitoly představen samotný podnik, jeho organizační struktura a hlavní předmět činnosti. Dále se práce zaměřuje na provedení zhodnocení základních prvků CRM, používané marketingové aktivity a současné využití informačního systému Microsoft CRM. Analýza je zároveň podložena provedeným marketingovým průzkumem na straně zaměstnanců i zákazníků. Závěr praktické části obsahuje celkové shrnutí zjištěných výsledků a vhodná doporučení k inovaci či zefektivnění CRM.

### 2.1 Charakteristika podniku STARLIT s.r.o.

Společnost STARLIT s.r.o. byla založena za účelem vývoje vhodného softwarového řešení evidence pro bytová družstva, realitní kanceláře, městské organizace i společenství vlastníků. Již od svého vzniku se věnovala problematice bytové správy. V současné době má firma s více než 20letou tradicí 11 stálých zaměstnanců, přibližně 1 000 prodaných licencí a díky jejímu programu SSB2000 je spravováno cca 400 000 bytových i nebytových jednotek. Díky individuálnímu přístupu ke svým dlouholetým zákazníkům je oceňována řadou originálních referencí např. v podobě básní vznikajících především na pravidelném zářijovém Setkání uživatelů (2005). Svědčí o tom i následující ukázka:

*„Září už se blíží,  
burčák hřeje, švestky zrají,  
se vším, co nás tíží,  
poradí ti, co vše znají.*

*Oslavit se básní nedá,  
to, co všichni známe –  
ten kdo jinde štěstí hledá,  
zajisté se zklame.*

*Hoši sliční jako jedle,  
pohled na ně těší,  
kdekdo je z nich hnedle vedle,  
zvlášť když problém vyřeší.*

*Ať nám ještě dlouho svítí,  
hvězda, co jim v logu září,  
kdo se v jejich síti chytí –  
s tím se sejdem v září.“*



### **2.1.1 Historie společnosti STARLIT s.r.o.**

Založení společnosti STARLIT s.r.o. je datováno do června roku 1991 a spojeno především s počátkem programových prací na projektu ABH – agenda bytového hospodářství. V roce 1992 byla otevřena historicky první provozovna firmy se sídlem v České Lípě a zároveň byl na trh uveden první komplexní systém ABH určený správcům bytového a nebytového fondu. S vývojem informačních technologií a neustálou inovací procesů se v roce 1994 stal nástupcem programu ABH systém správy bytů tzv. SSB, který umožňoval provoz v počítačové síti a zohledňoval aktuální právní normy. Tento rok také zároveň zaznamenal významný nárůst počtu klientů vyžadujících pro svou práci specifický software. V průběhu let 1996 až 2000 byl program SSB pravidelně aktualizován, aby odpovídal aktuálním legislativním požadavkům a v souvislosti se zvyšujícím se počtem zájemců o daný produkt rostl i samotný počet zaměstnanců.

V jubilejním roce 2000 firma vstoupila na trh s produktem SSB2000, který lze považovat dodnes za jeden z klíčových produktů v oblasti softwarového řešení správy bytů. V průběhu roku 2008 firma získala certifikát „Investor in People“ (IIP), který zahrnuje soubor osvědčených postupů řízení a rozvoje lidských zdrojů. Dalším významným krokem bylo pořízení vlastního sídla firmy, přijetí tří nových pracovníků a oficiální zavedení obchodního a servisního oddělení. Tento rok byl zároveň spojen se zavedením softwarového řešení Microsoft CRM.

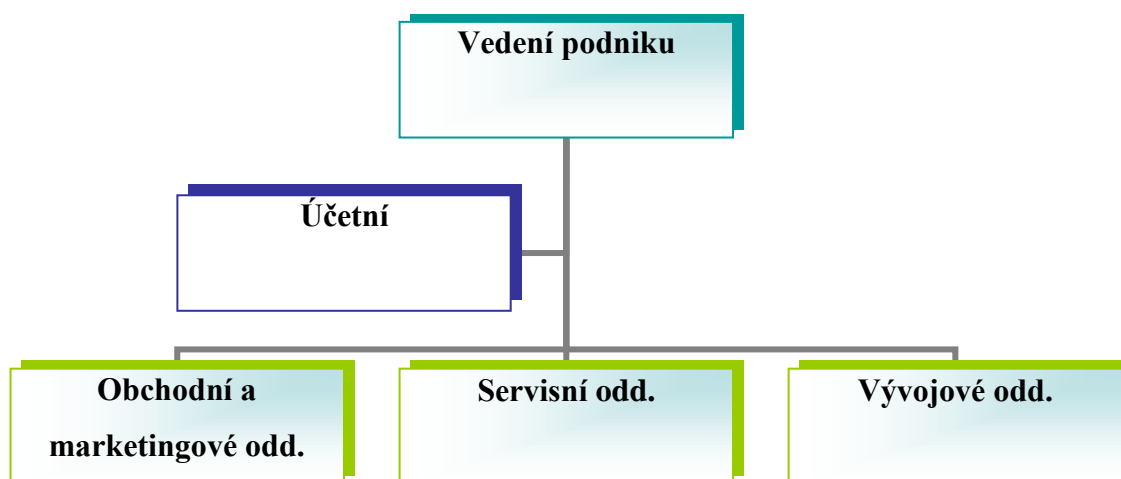
Aktuálně firma pracuje na vývoji nové generace produktu SSB2000 s pracovním názvem SSB5G. Zaměřuje se na zajištění komplexních služeb v oblasti správy bytů a vyúčtování služeb, v čemž jí poskytují podporu i dvě sesterské společnosti. Jedna z nich se věnuje samotné správě bytového fondu několika společenství vlastníků a druhá poskytováním řešení v oblasti vytápění a ohřevu vody alternativními zdroji energie.

### **2.1.2 Předmět podnikání a organizační struktura**

Hlavním předmětem podnikání firmy, jak již bylo výše uvedeno, je vývoj softwarového řešení SSB2000 pro komplexní správu bytového a nebytového fondu. Zároveň společnost

poskytuje doprovodné softwarové moduly umožňující exporty a importy výsledků vyúčtování služeb, propojení s účetními programy, insolvenčním rejstříkem či katastrem nemovitostí. Dále pro své zákazníky zajišťuje komplexní služby v oblasti správy bytů, a to v podobě vzdělávání formou tradičních školení a e-learningu, právního a účetního poradenství, IT služeb či servisní technické podpory. Díky vzniku sesterských společností může zprostředkovat samotné vedení správy bytů a nabídku řešení alternativního způsobu vytápění a ohřevu vody.

Společnost má 11 stálých pracovníků a externě zaměstnává právníka s 15letou praxí v oblasti bytového a občanského práva či programátory na vývoj dílčích softwarových řešení. Organizační struktura podniku je následující:



Obrázek 3: Organizační struktura společnosti STARLIT s.r.o.  
Zdroj: vlastní

### 2.1.3 Finanční situace podniku

V současné době podnik dokáže zajistit své fungování vlastními finančními prostředky, přestože si lze z uvedené tabulky 1 (viz dále), která obsahuje některé položky z výkazu zisku a ztrát, povšimnout klesající tendence celkových výkonů podniku i samotné přidané hodnoty. Pozornost je však třeba věnovat skutečnosti, že je s tím zároveň spojen také růst výkonové spotřeby a osobních nákladů. Pokud bude chtít společnost udržet současné platové ohodnocení, musí se zaměřit na podrobnou analýzu nákladů souvisejících s její

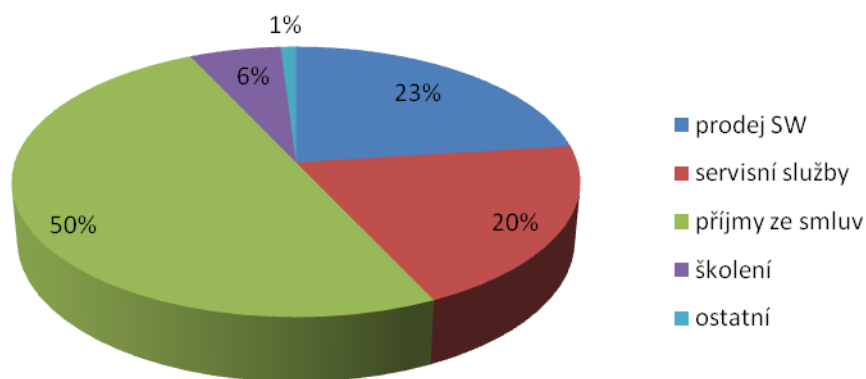
produkcí. S ohledem na fakt, že firma považuje za svou slabou stránku (viz dále SWOT analýza) nízké platové ohodnocení, redukce mezd v tomto případě není zcela žádoucí.

*Tabulka 1: Vybrané položky z výkazu zisku a ztrát společnosti STARLIT s.r.o.*

<b>Některé položky z Výkazu zisku a ztrát</b> (v celých tisících Kč)	rok 2010	rok 2011	rok 2012	% změna
Výkony	9228	8378	8469	- 8,2 %
Výkonová spotřeba	1885	1793	2036	+ 8,0 %
Přidaná hodnota	7343	6591	6427	- 12,8 %
Osobní náklady	4020	4265	4536	+ 12,8 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	2080	1101	975	- 53,1 %

Zdroj: Veřejná sbírka listin v obchodním rejstříku dostupná z: <http://www.justice.cz>

Z tabulky 1 je také zřejmé, že dochází k výraznému poklesu celkového výsledku hospodaření před zdaněním. Důsledkem tohoto poklesu je však pravděpodobně daňová optimalizace. Strukturu příjmů podniku lze znázornit na následujícím obrázku 4, přičemž jsou sledovány příjmy z prodeje softwaru, ze servisních služeb, z uzavřených smluv a uskutečněných školení.



*Obrázek 4: Struktura příjmů firmy STARLIT s.r.o. v roce 2012*

Zdroj: vlastní

Smlouvy a z nich vyplývající příjmy představují finanční prostředky, které zákazníci paušálně vynaloží za aktualizace programu a zákaznický servis. V příjmech ze servisních služeb jsou zahrnuty úhrady za individuální servisní zásahy a nadstandardní požadavky klientů. Z uvedeného obrázku 4 dále vyplývá, že firma je existenčně závislá na pravidelných příjmech z uzavřených servisních smluv. Porovnáme-li strukturu příjmů podniku z roku 2012 s předchozími třemi lety, lze definovat následující závěry:

- rostou celkové příjmy z prodeje softwaru
- klesají příjmy ze servisních služeb
- rostou příjmy z uzavřených servisních smluv
- klesají příjmy ze školení

#### 2.1.4 SWOT analýza podniku

Podnik v rámci každoroční tvorby marketingového plánu provádí SWOT analýzu a definuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tato analýza se však vytváří za podnik jako celek a není individuálně zaměřena na proces CRM. Hlavní výstupy z analýzy zobrazuje následující tabulka 2.

*Tabulka 2: SWOT analýza společnosti STARLIT s.r.o.*

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- optimální počet a kvalita pracovníků</li> <li>- technické zázemí</li> <li>- schopnost zajistit komplexní služby</li> <li>- stabilní pozice na trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízké finanční ohodnocení pracovníků</li> <li>- nízké finanční rezervy</li> <li>- pomalý vývoj verze SSB5G</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- vývoj legislativy (možnost nabídnout nový rozšiřující modul)</li> <li>- potenciál ve vývoji (možnost zaměřit se na nový okruh zákazníků)</li> <li>- vstup SSB5G na trh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ztráta zákazníků (těch, co vyžadují novější technologie)</li> <li>- změna situace na trhu (vstup nové konkurence, zlepšení stávající konkurence)</li> <li>- vývoj legislativy a ekonomiky ČR</li> </ul>

Zdroj: Marketingový plán společnosti STARLIT s.r.o.

Mezi své silné stránky firma řadí zejména fakt, že funguje ve svém vlastním sídle, optimalizuje počet svých zaměstnanců a udržuje si svou stabilní pozici na trhu. Nevýhodou podnik vidí v nedostatečném finančním ohodnocení svých pracovníků a zdlouhavém vývoji nové verze programu SSB5G.

Za hlavní příležitosti podnik považuje možnost změny legislativního prostředí, zejména v oblasti správy bytového a nebytového fondu, která může zvýšit poptávku po nadstandardních aktualizacích softwaru. Za další výhodu označuje kvalifikovaný lidský kapitál v oblasti vývoje, jelikož díky dostatečné flexibilitě může být vývoj informačních technologií zaměřen i na jiné oblasti a tím rozšířen okruh potenciálních zákazníků firmy.

Mezi své hlavní hrozby společnost řadí především ztrátu zákazníků, kteří vyžadují novější technologie. Vzhledem k tomu, že vývoj verze programu SSB5G stále není dokončen, existuje zde určité riziko odchodu zákazníků ke konkurenci. Obecně mezi hrozby firmy patří i případná změna na trhu, kterou způsobí např. vstup nové konkurence či nežádoucí úpravy legislativních norem. Příkladem může být v současné době zrušené regulované nájemné, na jehož výpočet vyvíjela a prodávala firma specifický modul. V důsledku změny některých zákonů musel být modul z portfolia produktů odstraněn a dále již nemůže být prodáván.

## **2.2 Analýza úrovně CRM ve vybraném podniku**

Tato kapitola je věnována podrobné analýze současné úrovně CRM v podniku STARLIT s.r.o. Rozbor hodnocení je rozdělen do tří základních oblastí. První část tvoří analýzu hlavních prvků CRM, kterými jsou lidé, procesy, data a technologie. Dále je zhodnocena aktuální míra využití informačního systému Microsoft CRM, který firma vlastní. Závěr obsahuje analýzu současných marketingových aktivit orientovaných na zákazníka.

### **2.2.1 Analýza hlavních prvků CRM**

Budeme-li nejdříve analyzovat podnik z hlediska základních prvků CRM, které byly vyjmenovány v teoretické části diplomové práce v podkapitole 1.2.2 Základní pilíře CRM, současná situace v podniku se jeví následovně:

#### **a) Lidé**

Oblasti marketingu a obchodu se ve společnosti STARLIT s.r.o. primárně věnují tři zaměstnanci. Z hlediska organizační struktury se jedná o jednoho vedoucího pracovníka, který je zároveň jednatelem firmy, a dva zaměstnance na stejné úrovni, kteří jsou mu přímo podřízeni. Vedoucí pracovník má v dané oblasti nejvyšší pravomoc a veškeré kroky v rámci obchodních a marketingových aktivit jsou jím předem schvalovány. Jeden z podřízených pracovníků se věnuje v rámci své činnosti především oslovování potenciálních zájemců, vedení administrativní činnosti spojené s řízením zákaznických vztahů a správě obchodní a marketingové dokumentace. Dále se spolupodílí na komunikaci se zákazníky, plánování a realizaci marketingových kampaní a vyhodnocování obchodních výsledků. Součástí jeho práce je také kompletace všech obchodních a marketingových materiálů, které jsou zákazníkům zasílány, především tvorba a aktualizace katalogu produktů a služeb, licenčních listů, ceníků, smluv a dalších propagačních materiálů. Dále je hlavním mezičlánkem v případě potřeby telefonického spojení zákazníka s ostatními zaměstnanci firmy.

Druhý pracovník v oblasti marketingu a obchodu se věnuje především komunikaci se zákazníky v souvislosti se zjišťováním jejich spokojenosti a aktuálních potřeb. Jeho hlavní náplní práce je plánování, realizace a vyhodnocování marketingových kampaní, zároveň se spolupodílí na tvorbě marketingového plánu. Odpovídá za současnou podobu všech webových stránek společnosti a jejich aktualizaci. V souvislosti se správou internetových stránek zároveň pravidelně sleduje statistiky návštěvnosti a vyhodnocuje účinnost jednotlivých sekcí. Součástí jeho práce je správa anketního systému, který funguje v rámci informačního kanálu zavedeném v hlavním produktu společnosti – programu SSB2000.

Zároveň nese odpovědnost za tvorbu zpravodaje společnosti, které je pravidelně zasílán všem zákazníkům. Funguje také jako sekundární telefonní spojovatel zákazníků s ostatními zaměstnanci.

Hlavní náplní práce vedoucího pracovníka, nebereme-li v úvahu činnosti vyplývající z rozhodovací a schvalovací odpovědnosti, je vést jednání se zákazníky mimo firmu a zajistit všechny obchodní prezentace, především pak prezentace prostřednictvím vzdálené plochy. Spolupodílí se na plánování, realizaci a vyhodnocování marketingových kampaní a vyhledávání nových potenciálních zájemců. Pravidelně sleduje obchodní výsledky a statistiky prodeje, charakterizuje a rámcově určuje výchozí obchodní politiku firmy a vytváří marketingový plán. Odpovídá za reporting všech obchodních a marketingových výstupů ostatním zaměstnancům. Celý obchodní tým odpovídá za naplňování informačního systému Microsoft CRM daty o zákaznících.

Jelikož se jedná o firmu s malým počtem zaměstnanců, lze říci, že se určitou mírou spolupodílí na marketingových a obchodních činnostech všichni pracovníci. V rámci komunikace se zákazníky je jejich povinností dodržovat stanovenou obchodní politiku a mít k dispozici v případě potřeby katalog produktů a služeb k nahlédnutí. Na pravidelných měsíčních firemních poradách se účastní diskuze týkající se obchodních a marketingových plánů a mohou přispět svými náměty. Zároveň mají téměř všichni přístup do informačního systému CRM a povinnost do něj zaznamenávat důležitá data související se zákazníky.

Na závěr je ještě třeba zhodnotit zaměstnance firmy z hlediska vzdělávání. V současné chvíli mají pracovníci pro výkon své funkce požadovanou kvalifikaci. Vzdělávání v oblasti obchodu a marketingu neprobíhá dle předem stanoveného plánu, ale dochází k němu zcela nahodile na základě aktuální potřeby. V posledním roce však nedošlo k výrazným změnám v oblasti rozšíření kvalifikace či školením výhradně zaměřeným na obchodní a marketingové praktiky.

## **b) Procesy**

Vzhledem k tomu, že obchodní tým tvoří tři pracovníci, procesy v rámci obchodních a marketingových aktivit nejsou složité a organizačně náročné. Firma v současné době nemá

zdokumentovány jednotlivé kroky marketingových a obchodních procesů vyjma procesu tvorby a uvedení nového produktu na trh a procesu s novým zákazníkem. Standardně vychází ze zažitých pravidel a postupů, které se v praxi osvědčily a lze je využívat i nadále.

Zdokumentování a zavedení procesu uvedení nového produktu na trh bylo zahájeno v roce 2011. Jedná se o proces, který je založen na několika krocích, které na sebe navzájem navazují. Prvním krokem je provedení tržní analýzy, jejímž cílem je zjistit, zda o navržený produkt či službu bude v případě jejich uvedení na trh dostatečný zájem. Na základě této informace jsou odhadnuty budoucí příjmy v pesimistické i optimistické variantě. Zároveň jsou zjišťovány očekávané náklady na tvorbu daného produktu či zavedení služby. Primárním cílem je identifikovat, zda produkt či služba budou rentabilní. Pokud ano, dochází k tvorbě dílčího marketingového plánu pro konkrétní produkt a tvorbě produktového listu, který obsahuje základní údaje a charakteristiky. Jednotlivé kroky prochází průběžným procesem schvalování vedoucím pracovníkem. Dokumentace k tomuto procesu je k dispozici některým pracovníkům firmy.

Proces spojený s novým zákazníkem byl zdokumentován jedním z obchodních pracovníků za účelem poskytnout dostatečné informace ostatním zaměstnancům v jeho možné nepřítomnosti. Jedná se o postup shrnující základní strukturu prvotního rozhovoru se zákazníkem, pokyny k získání základních údajů a informací o zákazníkovi a jejich zaevidování do informačního systému CRM. Je jasně vymezen způsob, kdy dochází k uzavření obchodu, licenčních podmínek a zaslání softwarového produktu. Zároveň je obecně známo, co vše má obsahovat první zásilka, která je zákazníkovi posílána.

Závěrem lze tedy konstatovat, že firma nedokumentuje všechny své procesy vztahující se k zákazníkovi. Vzhledem k celkově nízkému počtu zaměstnanců je však celkem pochopitelné, že podnik nepovažuje za důležité natolik byrokratizovat všechny své využívané postupy. K realizaci dílčích marketingových a obchodních procesů dochází ve firmě převážně na základě předem uskutečněné ústní domluvy s vedením podniku, a jestliže se proces v praxi osvědčí, je využíván i v budoucnu. Přesto může nastat situace, kdy je potřeba, aby některé obchodní postupy znali i ostatní zaměstnanci firmy a dokázali se v konkrétní situaci zachovat vůči zákazníkovi profesionálně. Vzhledem k malému počtu



zaměstnanců ve firmě může totiž velice často docházet k situaci, že některý z obchodních či marketingových pracovníků je dočasně nepřítomný. Vedení podniku by tedy mělo identifikovat potřebu zaměstnanců mít přístup k těmto informacím a zhodnotit jejich schopnost vyřešit aktuální problém.

### **c) Technologie**

Jelikož se podnik primárně věnuje vývoji informačních technologií, konkrétně vývoji programu SSB2000 a jeho aktualizacím, má v oblasti výpočetní techniky v zásadě moderní vybavení. Všechny počítače v podniku jsou propojeny a data mohou být sdílena ve společné počítačové síti. Vzhledem k tomu, že je třeba v podniku ukládat velké množství dat, má společnost propracovaný záložní systém na technologii UPS. V rámci své obchodní a marketingové činnosti firma využívá především CRM software od společnosti Microsoft. Jeho základním funkcím bude věnována samostatná dílčí kapitola této diplomové práce. Vedle toho zaměstnanci pracují nejčastěji s programy Microsoft Word, Office a Power Point, dále Corel Draw, Inkscape, Gimp a PSpad. Poslední ze jmenovaných programů slouží k tvorbě propagačních materiálů a grafické úpravě obchodní dokumentace. Softwarem pro vedení účetnictví samotného podniku byl zvolen Money S3.

Komunikace se zákazníky může probíhat jednak telefonicky, ale zároveň také prostřednictvím programu Teamviewer, který umožňuje propojení několika počítačů na dálku. Firma díky tomuto programu standardně využívá dva základní způsoby konverzace - vzdálenou prezentaci produktů a služeb potenciálním zákazníkům a vzdálené připojení k počítači klienta v rámci poskytování servisní podpory. K zajištění e-mailové komunikace slouží program Microsoft Outlook, jehož součástí je týdenní kalendář umožňující plánování aktivit pracovníků. Kalendáře zaměstnanců jsou sdíleny, aby měli všichni přehled o aktuální nepřítomnosti či zaneprázdněnosti některého z nich.

### **d) Data**

Data o zákaznících firma primárně eviduje v programu Microsoft CRM, který slouží přímo k účelu řízení vztahů se zákazníky. Některá zákaznická data obsahuje i účetní systém Money S3, do něhož má přístup pouze vedení podniku a účetní. Zde se jedná především

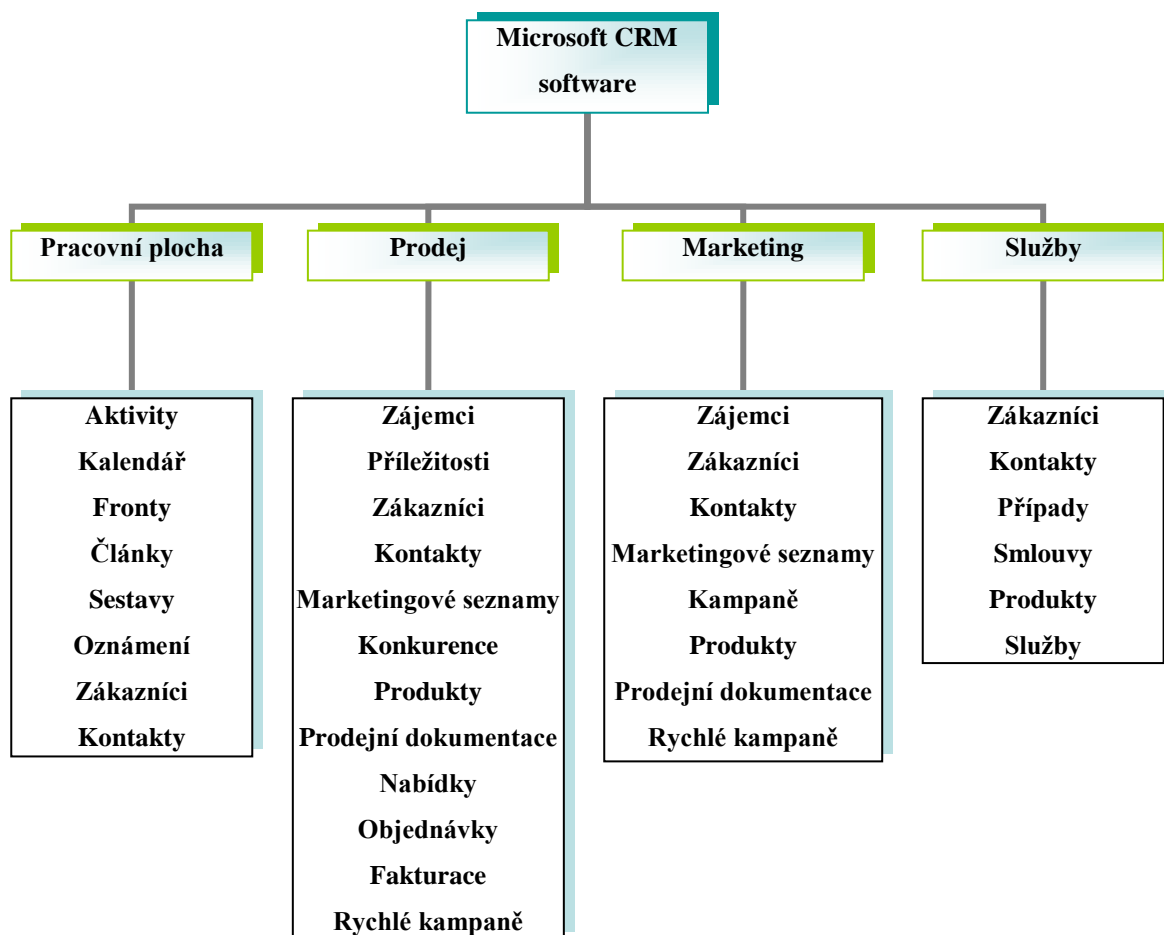
o informace vztahující se k platební morálce klienta, evidenci jeho závazků a pohledávek a základních fakturačních či korespondenčních údajů. Dále je vedena obchodní kartotéka, přičemž každému novému zákazníkovi je založen osobní šanon obsahující všechny písemné dokumenty. Jedná se např. o podepsané servisní smlouvy, licenční listy, smlouvy o převodu dat či další písemnou korespondenci. Informace o klientech lze nalézt také v registračním systému SSB2000. Pokud je zakoupen program SSB2000, zákazníkovi se přidělí osobní licenční číslo, pod kterým firma software zaregistruje. V systému jsou k dispozici údaje o počtu zaregistrovaných počítačů, rozšiřujících modulů a vydaných licencí.

Poslední místo, kde je možné nalézt data o klientech, je vlastní firemní systém evidující servisní požadavky, stížnosti a přání. Přejde-li požadavek ze strany zákazníka, do systému se zadávají údaje o datu, povaze a důležitosti požadavku. Ten se pak zařadí do fronty čekající na zpracování vývojovými pracovníky. Shrňme-li, kde všude lze nalézt zákaznická data, jedná se o:

- Microsoft CRM systém
- registrační systém SSB2000
- Redmine systém evidující servisní požadavky ze strany klienta
- účetní systém Money S3
- zákaznická kartotéka
- Microsoft Outlook
- anketní systém
- kartotéka každoročního setkání uživatelů programu SSB2000

### **2.2.2 Analýza využití informačního systému Microsoft CRM 3.0**

Od roku 2008 firma využívá pro evidenci a analýzu zákaznických dat informační systém CRM od společnosti Microsoft. Přístup do toho systému mají v současné době téměř všichni zaměstnanci. Základní datová struktura programu je členěna následovně:



Obrázek 5: Datová struktura firemního systému Microsoft CRM 3.0

Zdroj: vlastní

Posledním prvkem datové struktury systému Microsoft CRM 3.0 je jeho vlastní nastavení. Jelikož se ale tato část zaměřuje pouze na zajištění funkcionality celého systému, do obrázku 5 nebyla zahrnuta. Soustředíme-li se pouze na ty části informačního systému CRM, které firma v rámci řízení vztahů se zákazníky skutečně využívá, pak jedná se o tyto oblasti:

- Zákazníci
- Kontakty
- Produkty
- Objednávky
- Fakturace

- Zájemci
- Konkurence
- Aktivita

Za nejdůležitější prvek firma považuje oblast zaměřenou na zákazníky, která primárně obsahuje nejvíce dat v samotném systému. S kartami zákazníků jsou úzce spojeny všechny ostatní využívané prvky systému a bezprostředně na ně navazují. Zákaznická karta obsahuje základní údaje sloužící k identifikaci klienta, důležité osoby a kontakty, objednávky a fakturace související s tímto zákazníkem, adresy, údaje vztahující se k zakoupené licenci a dalším programům či rozšiřujícím modulům, datum prodeje, údaje o prodeji, záznamy konverzace se zákazníkem a další. Vyhledávání jednotlivých klientů probíhá na základě licenčního čísla, které lze považovat za hlavní klíč sloužící k filtrování dat.

Všechny kontakty evidované v systému, lze samostatně zobrazit a nezáleží na tom, zda byly vytvořeny v agendě Zákazníci či Zájemci. Tuto funkci pracovníci využívají především ve chvíli, kdy komunikují se zákazníkem, který má na své kartě více kontaktů než jeden. Stejným způsobem lze nahlížet i do sekcí Objednávky a Fakturace. Vytvořit objednávku lze přímo na zákaznické kartě nebo zcela odděleně. V některých případech dochází k jednorázovému prodeji a není vytvořena karta klienta. Tyto objednávky a následná fakturace se zařazuje pod položku Dorovnání fakturace. Nejčastěji používanou funkcí v rámci sekce Objednávky je aktualizace jejího stavu. Podle toho, v jaké fázi se objednávka nachází, se odvíjí i samotný obchodní proces se zákazníkem. Sekci Fakturace má na starosti účetní podniku a ten jako jediný pracovník může faktury vystavovat. Dochází k tomu zároveň také v účetním systému Money S3. Pravidelně jednou měsíčně se kontroluje celková fakturovaná suma u obou systémů, zda se neliší.

Pracovníci, kteří vyhledávají nové zájemce nebo s nimi komunikují, pracují nejčastěji v sekci Zájemci. Na kartě zájemců se evidují základní údaje nutné k identifikaci, průběh konverzace se zájemcem a potenciální velikost licence, pokud by došlo k případnému prodeji. Systém umožňuje převést zájemce do stavu zákazníka ve chvíli, kdy k prodeji

dojde. Bohužel ale nedochází k přenosu historie konverzace se zájemcem, což lze označit za velkou nevýhodu softwaru. V souvislosti se zájemci je ve firmě velice často využívána sekce Aktivita. Lze si konkrétně naplánovat, zda chci zájemci zatelefonovat, zaslat e-mail či nezapomenout na konkrétní činnost s ním spojenou. Sekce Aktivita se vztahuje přímo k pracovníkovi, který aktivitu vytvoří. Sledovat aktivity ostatních zaměstnanců lze pouze prostřednictvím filtrace a pouze ve chvíli, kdy aktivitu dokončí.

Poslední agendou pravidelně firmou využívanou je Konkurence. Zde jsou evidovány všechny firmy, které aktuálně vyvíjí a prodávají software zaměřený na správu bytového a nebytového fondu. Na kartě konkurenta lze nalézt údaje sloužící k jeho identifikaci, odkaz na jeho internetové stránky, přehled jeho hlavních produktů a informace o potenciálním počtu spravovaných bytů a nebytových prostorů jeho programy. Pravidelně jednou ročně dochází k aktualizaci těchto dat jedním z pracovníků firmy.

### **2.2.3 Marketingové aktivity zaměřené na zákazníka**

Marketingové aktivity firmy zaměřené na zákazníka se řídí marketingovým plánem, který podnik sestavuje pravidelně každý rok. Struktura marketingového plánu vypadá následovně:

- přehled ekonomických výsledků za předchozí rok
- situační analýza firmy
- marketingové cíle pro následující rok
- marketingové strategie
- přehled používaných marketingových nástrojů firmy
- akční programy
- marketingový rozpočet
- systém měření a kontroly
- přílohy k marketingovému plánu

Přehled ekonomických výsledků obsahuje grafy a tabulky vztahující se k příjmům předchozího roku, zobrazuje strukturu jednotlivých příjmů a srovnání v posledních třech letech. Situační analýza obsahuje SWOT analýzu, informace vztahující se k aktuální konkurenční pozici na trhu, dále identifikuje tržní podíl na trhu, zákaznické segmenty firmy a analýzu klíčových zákazníků. Dále firma stanovuje základní marketingový cíl, kterým je plánový objem tržeb a dílčí marketingové cíle vztahující se k aktuálnímu roku, jako je např. tvorba nových internetových stránek či zavedení nového produktu na trh. Následně vymezuje oblasti zájmu, které napomohou k dosažení stanovených cílů. Oblasti zájmu jsou následující:

- zaměření na klíčové zákazníky
- získání nových klíčových zájemců
- prezentace úsporného portfolia služeb pro zákazníky
- zaměření na prodej doplňujících modulů klíčovým zákazníkům
- prezentace nejčastějších servisních zásahů
- vývoj SSB5G a jeho uvedení na trh

Za klíčového zákazníka firmy byl v minulosti považován klient, který přinesl firmě za konkrétní určité období stanovený minimální finanční příjem. Nově je klíčový zákazník charakterizován jako vlastník licence na 1000 bytových a nebytových jednotek a více s uzavřenou smlouvou STARLIT Optimum.

V přehledu marketingových nástrojů firmy jsou prezentovány dosud používané komunikační praktiky, především z toho důvodu, aby měli všichni zaměstnanci představu, jaké komunikační kanály lze v rámci podniku využít. Firma aktuálně používá tyto marketingové nástroje:

- osobní, telefonická a e-mailová komunikace
- internetové stránky podniku
- informační kanál v programu SSB2000
- zpravodaj

- reference a doporučení stávajících zákazníků
- katalog produktů a služeb
- reklamní a propagační materiály
- reklamu na stránkách SČMBD, Domov – správa objektů s.r.o., Termowatt s.r.o., SVJ rádce – online
- akce firmy (setkání uživatelů, den otevřených dveří)
- internetové vyhledávače firem

Akční programy firma poprvé uvádí v marketingovém plánu pro rok 2013. Do roku 2012 byly marketingové aktivity plánovány impulsivně pouze na základě diskuze vedení podniku s obchodními a marketingovými pracovníky. Pro rok 2013 byly stanoveny následující akční programy:

- zavedení bonusového programu pro klíčové zákazníky
- spuštění nových webových stránek firmy
- uskutečnění semináře pro správce nemovitostí
- uskutečnění setkání uživatelů programu SSB2000
- provedení vánoční akce na konkrétní produkt
- organizace návštěvy klíčových zákazníků (VIP) v rámci dne otevřených dveří
- provedení firemních školení a zavedení nového způsobu e-školení

Rozpočet je každý rok součástí marketingového plánu, ale není jasně specifikován. Rozhodnutí o objemu finančních prostředků na marketingové aktivity provádí vždy vedení podniku na základě vzájemné diskuze. Nově také byly do plánu zahrnuty pravidla zpětné vazby a kontroly. Vedle samotného marketingového plánu rozhoduje vedení společnosti o provádění dalších marketingových aktivit na základě aktuální potřeby.

Nebudeme-li brát v úvahu marketingový plán podniku, lze jmenovat dvě hlavní marketingové aktivity podniku, které byly uskutečněny a vyhodnoceny jako přínosné:

- setkání uživatelů programu SSB2000

Každým rokem dochází k uskutečnění dvoudenní akce, na které se setkávají uživatelé programu SSB2000 a účastní se řady odborných přednášek a školení. Během této akce jsou zákazníkům předány propagační materiály, firemní dárky a v omezené míře poskytovány servisní služby. Zároveň dochází k pravidelnému vyplňování dotazníků zaměřených na spokojenost zákazníků. Akce se účastní cca 100 lidí.

- den otevřených dveří firmy STARLIT s.r.o.

Na tuto akci jsou zváni klíčoví zákazníci, kterým je umožněno prohlédnout si firmu a navštívit jednotlivá oddělení. K dispozici jsou všechny propagační materiály firmy a webová prezentace. Zákazníky provádí samotné vedení podniku.

Závěrem této části diplomové práce je třeba ještě definovat základní marketingový proces, který se aktuálně uplatňuje v rámci zavedení nového produktu na trh či uskutečnění konkrétní slevové či jinak výhodné akce pro zákazníka. Dojde-li k rozhodnutí o provedení této aktivity, informace o ní je prezentována následujícím způsobem:

- uveřejněním na internetových stránkách firmy
- vložením do informačního kanálu v programu SSB2000
- uveřejněním ve firemním zpravodaji
- individuálním telefonickým oslovením klíčových zákazníků
- vložením do katalogu produktů a služeb

## **2.3 Marketingový průzkum spokojenosti s úrovní CRM**

Analýzu současné úrovně CRM ve vybraném podniku je vhodné doplnit o marketingový průzkum spokojenosti s aktuální úrovní CRM, jelikož může samotnému pohledu na tuto problematiku dát zcela jiný rozměr. Výsledky tohoto výzkumu jsou hlavním ekonomickým přínosem především pro uvedenou firmu, která na jejich základě může zavést řadu opatření a uskutečnit změny vedoucí k celkovému zlepšení současné situace.



Marketingový průzkum je zaměřen na dvě základní oblasti:

- interní hodnocení úrovně CRM zaměstnanci firmy (průzkum A)
- externí hodnocení celkové spokojenosti zákazníků (průzkum B)

V první řadě je třeba získat informace o tom, jak hodnotí úroveň CRM samotní zaměstnanci firmy, zda se s myšlenkou zákaznické orientace ztotožňují, považují procesy CRM za funkční a nemají k nim výhrady. Výsledky z tohoto průzkumu jsou pak následně porovnány s celkovým hodnocením spokojenosti ze strany zákazníků, což lze považovat za objektivní zpětnou vazbu vztahující se k fungování komplexního firemního systému CRM. Jelikož je žádoucí, aby nedošlo k záměně interpretace hodnocení zaměstnanců za hodnocení zákazníků, popis marketingových průzkumů je rozdělen na dvě části. Vzory obou dotazníků jsou přílohou A a B této diplomové práce.

### **2.3.1 Marketingový průzkum A – hodnocení úrovně CRM zaměstnanci**

Předmětem marketingového průzkumu A je identifikovat postoj zaměstnanců k firemním procesům CRM, zjistit, jak je hodnotí z hlediska jejich efektivnosti a přínosnosti. Zároveň je také žádoucí, aby byly zjištěny příčiny možné nefunkčnosti CRM. Zaměstnanec je zde považován za primárního hodnotitele současného stavu, na základě jehož závěrů jsou následně stanovena vhodná opatření a doporučení.

#### ***2.3.1.1 Metodologie a cíle průzkumu***

Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců je pro získání dat zvolena metoda písemného dotazování, přičemž samotný dotazník je anonymní a obsahuje celkem 14 otázek. Významnou roli zde hraje fakt, že je možné výrazně ovlivnit návratnost dotazníků a zajistit včasnou reakci osoby pověřené provedením průzkumu na nepřesnou interpretaci

položených otázek ze strany pracovníků. Anonymita zaručuje, že respondent získá prostor pro objektivní hodnocení dané skutečnosti. Za nespornou výhodu lze považovat možnost v klidu a s dostatečným časovým prostorem si odpověď na dotaz rozmyslet a správně ji zformulovat.

Dotazník, který je určen pro zaměstnance hodnocené firmy lze považovat za klíčový. Z toho důvodu je věnována zásadní pozornost formulaci a typologii otázek. Díky zajištění vysoké návratnosti dotazníků jsou v některých případech využity otevřené otázky, které umožňují volnou tvorbu odpovědi. Cílem tohoto marketingového průzkumu je získat informace v těchto oblastech:

- identifikace potřeby řízení vztahů se zákazníky
- hodnocení aktivity firmy v rámci CRM
- hodnocení důležitosti jednotlivých nástrojů CRM
- hodnocení informačního systému Microsoft CRM užívaného firmou
- informovanost zaměstnanců o CRM aktivitách
- osobní názory zaměstnanců firmy na úroveň CRM
- identifikace míry stížností ze strany zákazníků a jejich příčiny

#### ***2.3.1.2 Charakteristika vzorku***

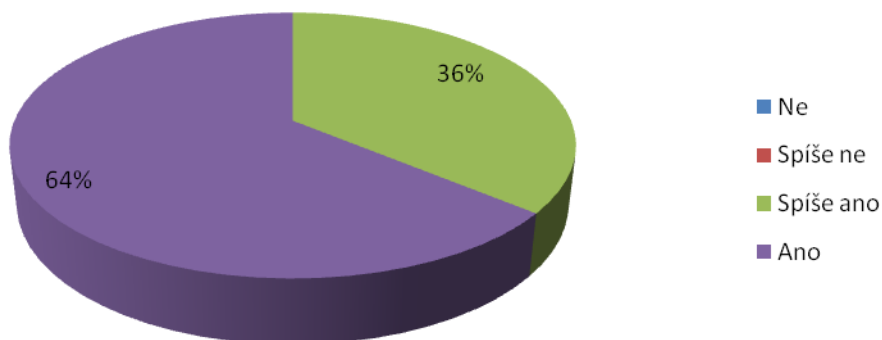
Respondenty jsou všichni současní zaměstnanci firmy (celkem 11 osob). Každému z nich je dotazník předán osobně s individuální žádostí o jeho vyplnění. Mezi respondenty jsou zařazeni i tři vedoucí pracovníci, kteří jsou zároveň vlastníky firmy.

#### ***2.3.1.3 Výsledky průzkumu***

Výsledky průzkumu jsou rozděleny do šesti charakteristických oblastí. Každý prezentovaný závěr je vyjádřen vhodným grafickým znázorněním, které umožňuje přehledněji interpretovat základní výstupy písemně shrnuté bezprostředně pod ním.

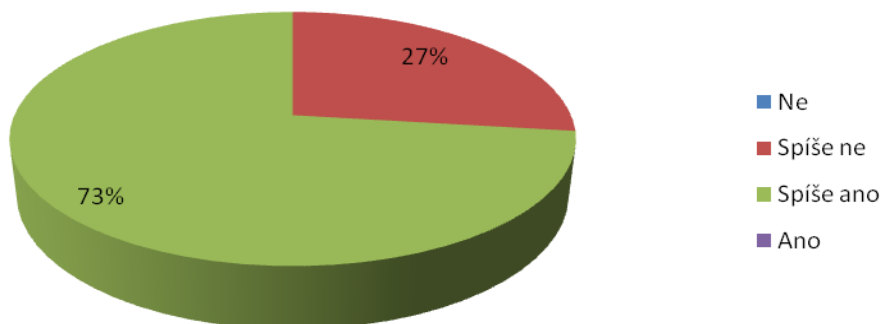
#### a. Přístup zaměstnanců k problematice CRM

V této oblasti jsou shrnuty výsledky týkající se otázek č.1, č.2 a č.14. Obrázek 6 identifikuje zaměstnanci vyjádřenou míru potřeby cíleného CRM.



Obrázek 6: *Potřebuje podle Vás firma STARLIT s.r.o. cíleně řídit vztahy se zákazníky?*  
Zdroj: vlastní

Celkově se všichni zaměstnanci ztotožnili s názorem, že je třeba cíleně řídit vztahy se zákazníky, jelikož v současné době převažuje tržní nabídka nad poptávkou a klienty je nutné aktivně získávat. Přesto si lze povšimnout, že ne všichni zaměstnanci vyjádřili jednoznačný souhlas, ale považují to pouze za spíše užitečné. Může to značit např. nedostatečné přesvědčení pracovníků o významu řízení vztahů se zákazníky přímo ve sledované firmě. Další obrázek 7 vyjadřuje zaměstnanecké hodnocení celkové aktivity firmy z hlediska CRM.



Obrázek 7: *Myslíte si, že vaše firma řídí vztahy se zákazníky dostatečně aktivně?*  
Zdroj: vlastní

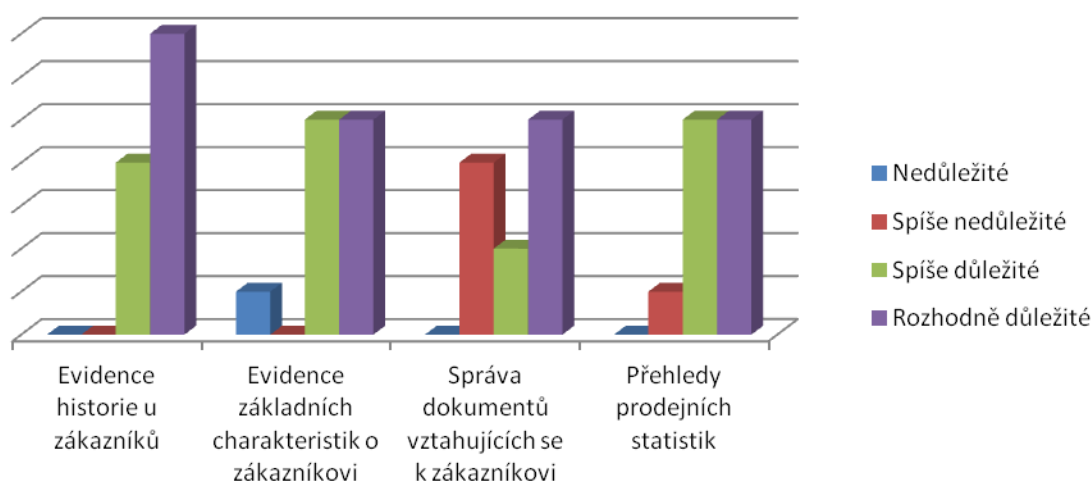
Z těchto odpovědí již jednoznačně vyplývá, že zaměstnanci nemají jednotný názor na současný způsob řízení vztahů se zákazníky v uvedeném podniku. Celých 27 % pracovníků považuje aktivitu obchodního a marketingového oddělení za nedostatečnou, a přestože je to pouhá čtvrtina, v souvislosti s nejednoznačným souhlasem všech ostatních je možné vyvodit závěr nepříliš pozitivní. Příčinou tohoto výsledku může být např. nedostatečná informovanost ostatních pracovníků o celkové činnosti obchodního a marketingového oddělení, nebo se chyba nachází v samotném systému řízení vztahů se zákazníky, který není dostatečně efektivní.

Oproti tomu mezi hlavní úspěchy současného řízení vztahů se zákazníky v dané firmě a potažmo celého jejího působení řadí zaměstnanci především existenci velkého množství uzavřených servisních smluv Optimum, stabilní pozici softwaru SSB2000 na trhu, individuální a osobní přístup k některým zákazníkům, vznik tradice v konání akce setkání uživatelů programu SSB2000 a samotné zavedení softwarového řešení CRM.

Současně pracovníci uvedli, na kterých činnostech podniku by se mělo nadále jednoznačně pracovat, aby došlo ke zlepšení současného stavu CRM. Zahrnuli sem především zvýšení obchodní aktivity v rámci individuálních návštěv zákazníka při servisních zásazích, dodržování předem stanovených pravidel a opatření vztahujících se např. ke kontrole či zpětné vazbě. Cílem je do budoucnosti zamezit vzniku tzv. ad hoc opatření, které jsou aplikovány např. z popudu nově vyvstalých skutečností a často fungují pouze provizorně. Nadále by někteří zaměstnanci více usilovali o zvyšování disciplinovanosti a to nejen v rámci zadávání dat do systému Microsoft CRM. Někteří zároveň konstatovali, že podnik potřebuje zavést dlouhodobější koncepci řízení firmy, která doposud chybí.

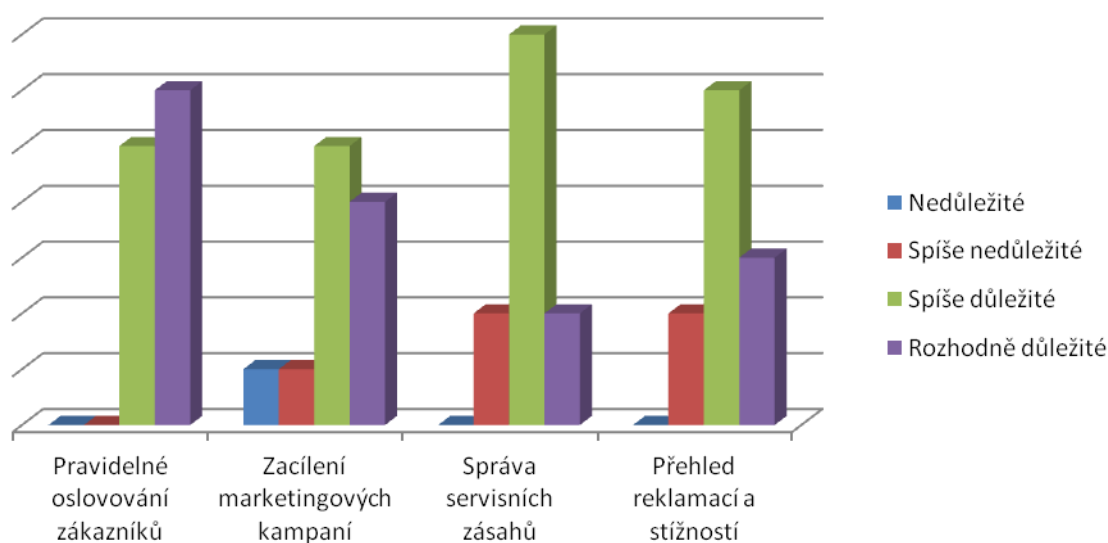
## **b. Marketingové nástroje CRM**

Tato oblast se věnuje problematice marketingových nástrojů CRM a shrnuje výsledky průzkumu u otázek č.3, č.4 a č.5. Nejdříve jsou prezentovány informace o zaměstnaneckém hodnocení míry důležitosti jednotlivých nástrojů CRM. Posuzováno je celkem 15 marketingových nástrojů bez ohledu na to, zda je firma dosud využívá či ne.



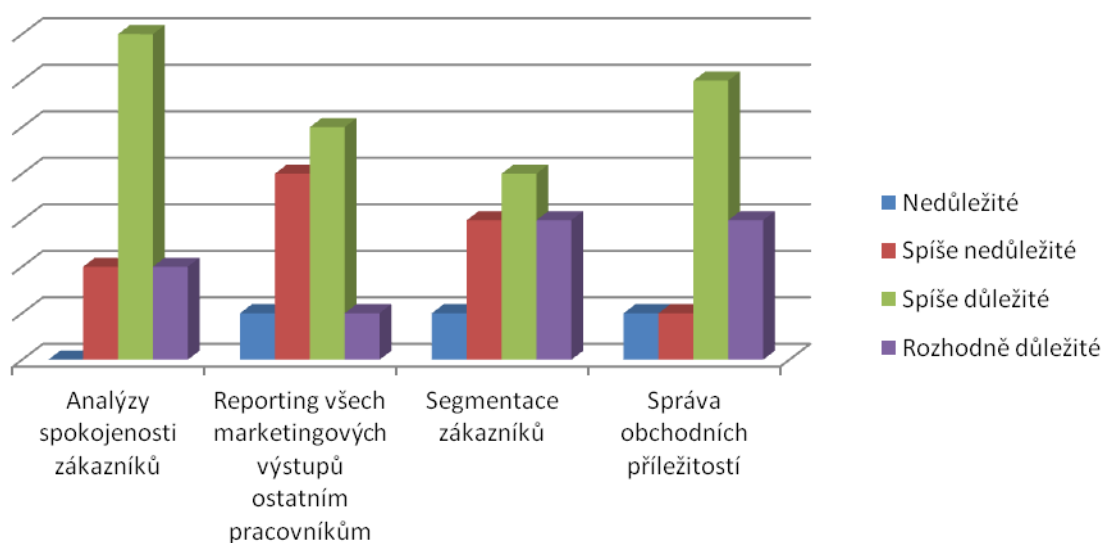
Obrázek 8: Hodnocení míry důležitosti jednotlivých nástrojů CRM – část 1.  
Zdroj: vlastní

V případě evidence historie převažuje u zaměstnanců názor, že je třeba ji zaznamenávat a využívat v rámci dalších marketingových aktivit. Co se týče evidence základních charakteristik o zákazníkovi a vytváření přehledů prodejních statistik je možné spatřit nejednotný souhlas pracovníků týkající se hodnocení míry důležitosti. Příčinou může být např. neefektivní využití těchto materiálů v budoucnosti. Ohledně správy dokumentů vztahujících se k zákazníkovi lze podotknout, že existuje významný podíl zaměstnanců, který tuto činnost nepovažuje za přínosnou. Je třeba však mít na paměti, že právě tyto dokumenty jsou hlavním důkazním materiálem např. při vymáhání pohledávek či řešení sporů soudní cestou.



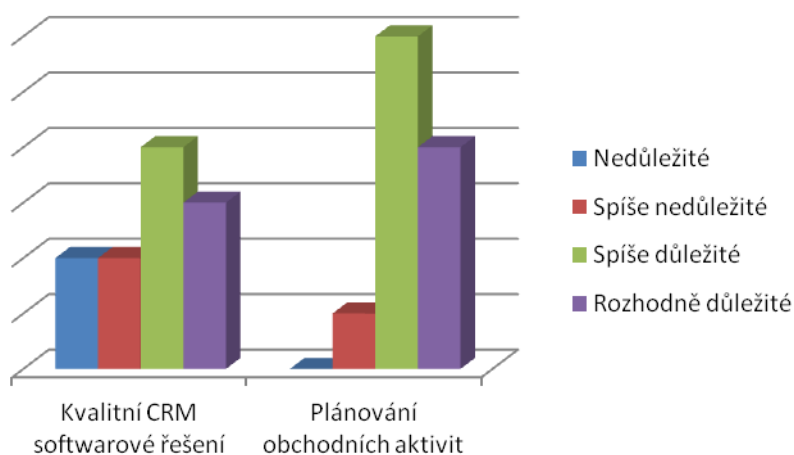
Obrázek 9: Hodnocení míry důležitosti jednotlivých nástrojů CRM – část 2.  
Zdroj: vlastní

V souvislosti s předchozím výsledkem týkajícím se nejednoznačného vyjádření k potřebě evidence základních charakteristik o zákazníkovi, je vhodné si povšimnout, že ale zároveň převažuje souhlas s přínosem zacílení marketingové kampaně na konkrétní zákazníky. Je nutné však brát v potaz, že právě evidence těchto zákaznických charakteristik napomáhá k efektivnímu zacílení marketingových aktivit. Z dosud provedené analýzy hlavních prvků CRM (viz kapitola 2.2.1) také jednoznačně nevyplynulo, že by firma pravidelně oslovovala všechny své zákazníky. Přesto zaměstnanci převážně souhlasili s přínosem činnosti zaměřené na pravidelnou konverzaci.



Obrázek 10: Hodnocení míry důležitosti jednotlivých nástrojů CRM – část 3.  
Zdroj: vlastní

Převážná většina zaměstnanců považuje za důležité provádět analýzu spokojenosti zákazníků, ale již nepovažuje za skutečně nutné být o těchto výsledcích informována. Příčinou může být nedostatečný zájem o tyto informace nebo neochota reagovat na případné negativní závěry z nich vyplývající. Řada zaměstnanců vidí také přínos ve správě obchodních příležitostí. Přestože však firma vlastní software CRM, který tuto funkcionalitu umožňuje, nedochází k jejímu pravidelnému využívání.



Obrázek 11: Hodnocení míry důležitosti jednotlivých nástrojů CRM – část 4.  
Zdroj: vlastní

Zcela nejednotní byli zaměstnanci v případě vyjádření důležitosti využívání kvalitního softwarového řešení CRM. Tyto výsledky dokládá i fakt, že většina funkcionalit vlastního programu zatím není dostatečně využita. Příčinou může být nekvalitní software CRM nebo nedisciplinovanost jej systematicky používat. Plánování obchodních aktivit zaměstnanci považují také za důležité, prozatím však firma plánuje pouze aktivity spojené s oslovením potenciálních zájemců.

Je-li pozornost zaměřena na marketingové nástroje firmou již využívané, celkově lze jmenovat tři základní praktiky vztahující se k CRM, které považují zaměstnanci firmy za neefektivní. V první řadě se jedná o fungování internetových stránek zákaznického fóra společnosti STARLIT, kde mohou klienti klást své dotazy. Bohužel je v současné době návštěvnost těchto stránek velmi nízká. Příčinou mohou být neaktuální informace, které jsou na těchto stránkách prezentovány či nedostatečná frekvence aktualizace.

Za další neefektivní prvek zaměstnanci považují poskytování služby bezplatného telefonického či e-mailového servisu pro zákazníky. Vzhledem k velkému počtu zákazníků, kteří nemají uzavřenou servisní smlouvu STARLIT Optimum, se jedná o práci přinášející firmě minimální zisk. Za poslední neefektivní nástroj CRM pak považují pracovníci fakturaci všech výkonů v papírové podobě. Nejraději by nahradili tento způsob elektronickým.

Většina zaměstnanců také aktivně reagovala na otázku týkající se marketingových nástrojů, které by si přáli zavést a firma je dosud nevyužívá. Shrneme-li tyto výstupy, jedná se o:

- zavedení bonusového (věrnostního) programu pro klíčové zákazníky
- cílené řízení výroby (zakázek)
- pravidelné zjišťování spokojenosti zákazníků
- cílená identifikace potřeb a přání zákazníků
- efektivnější řízení marketingových kampaní

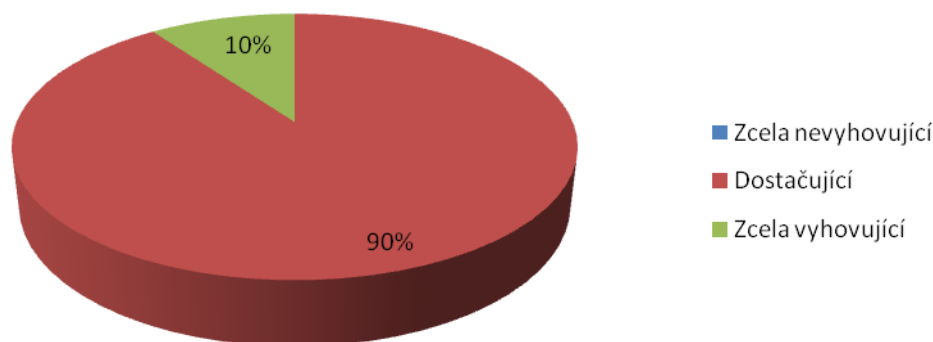


Většina zaměstnanců se shoduje, že je třeba zavést bonusový či věrnostní program pro zákazníky, kteří přinášejí firmě největší příjmy. Dokazuje to i fakt, že zavedení bonusového programu bylo zařazeno do marketingového plánu pro rok 2013. Na základě jeho budoucí realizace se lze tedy v rámci zpětné vazby přesvědčit, zda se bonusový program podařilo aplikovat. Dalším námětem je zavedení cíleného řízení zakázek, které by sloužilo k efektivnějšímu plánování časového fondu všech vývojových a servisních pracovníků. Hlavním přínosem je především zpřehlednění aktuálně vykonávaných servisních prací a zvýšení informovanosti zákazníků o průběhu zakázky.

Další návrhy nových nástrojů CRM souvisí opět s uvědoměním si potřeby pravidelně oslovovat zákazníky. Zjišťování spokojenosti zákazníků a identifikace jejich potřeb může přinést podniku řadu cenných informací, které lze v budoucnu efektivně využít. Napomoci může také ke zkvalitnění celkového procesu marketingových kampaní.

### c. Informační systém Microsoft CRM

Následující část shrnuje výsledky průzkumu týkající se otázek č.6 a č.7. Pozornost je zaměřena především na hodnocení již zavedeného softwarového produktu Microsoft CRM a výčtu jeho hlavních nevýhod.



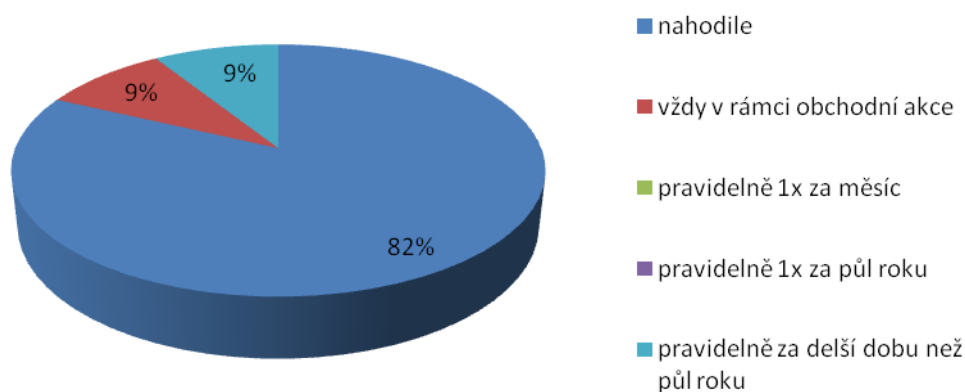
Obrázek 12: Jak hodnotíte CRM software ve vaší firmě?  
Zdroj: vlastní

Převážná většina pracovníků hodnotila současné softwarové řešení v podobě Microsoft CRM za dostačující, ale nikoli za zcela vyhovující. Koresponduje to se všemi předchozími výpověďmi týkající se efektivnosti a užitečnosti softwaru CRM v této firmě.

Celkový pohled na využívaný CRM software doplňují ještě výpovědi všech zaměstnanců k hlavním nevýhodám programu. Jedna strana se přiklonila k názoru, že program není plně využíván z hlediska své funkcionality a zároveň uvedla, že data o zákaznících nejsou všemi dostatečně zodpovědně do systému zadávána. Další skupina respondentů hodnotila software negativně z hlediska jeho těžkopádnosti, uzavřenosti a univerzálnosti. Nevýhodu vidí především v časové náročnosti zadávání jednotlivých údajů do systému a nedostatečně řešené funkce vyhledávání. Stěžejní nedostatek se projevuje především v nemožnosti vyhledávat slova či slovní spojení v jednotlivých poznámkách na kartě zákazníka, které slouží jako záznam historie vztahu.

#### d. Zjišťování spokojenosti zákazníků

Níže uvedené výsledky se vztahují k otázkám č.8 a č.12. Jedná se o výpovědi zaměstnanců týkající se frekvence zjišťování spokojenosti zákazníků a jejich osobního názoru na celkový postoj zákazníka vůči jejich firmě.

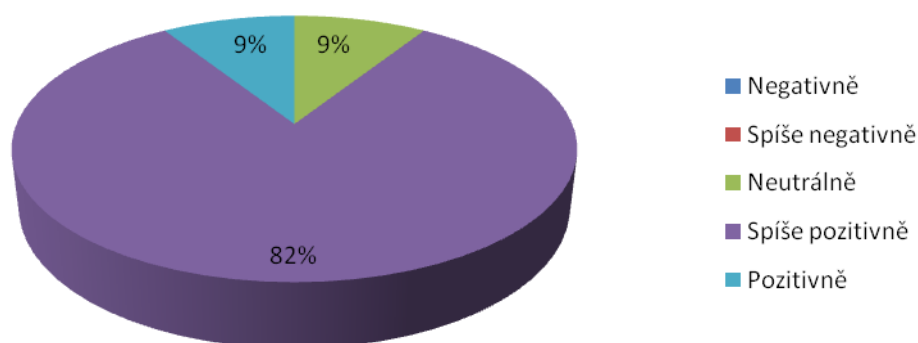


Obrázek 13: Jak často vaše firma zjišťuje spokojenost zákazníků?

Zdroj: vlastní

Téměř všichni zaměstnanci se shodli v tom, že aktuálně firma oslovuje své zákazníky z hlediska zjišťování jejich spokojenosti zcela nahodile. Odpovídá to i výsledkům vyplývajícím z reakce na otázku týkající se dalších nástrojů, které podnik nedostatečně využívá v rámci své marketingové a obchodní činnosti. Je možné tedy jednoznačně konstatovat, že firma dosud pravidelně neoslovuje své zákazníky v rámci zjišťování spokojenosti, přestože zaměstnanci považují tuto aktivitu za přínosnou a rádi by ji ve firmě aplikovali.

Následující obrázek 14 vyjadřuje osobní vyjádření zaměstnanců o předpokládaném postoji zákazníka k hodnocené firmě.

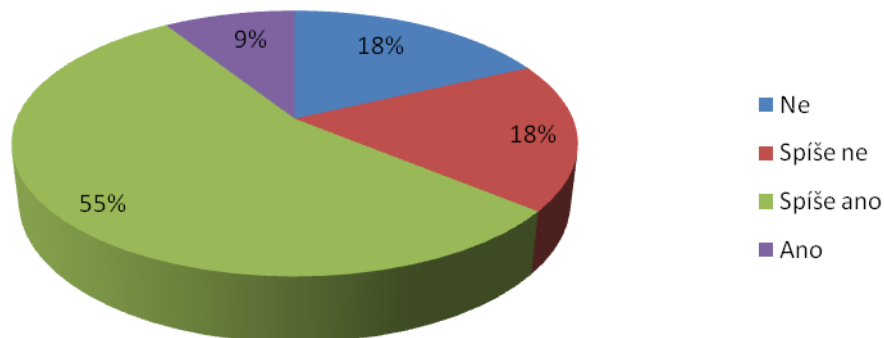


*Obrázek 14: Jak si myslíte, že vaši firmu vnímá zákazník z hlediska vztahu k ní?*  
Zdroj: vlastní

Naprostá většina zaměstnanců se domnívá, že zákazník firmu STARLIT s.r.o. vnímá spíše pozitivně. Celkový výsledek bude však porovnán s výsledky průzkumu u zákazníků, kterým byla položena stejná otázka.

#### **e. Interní komunikace mezi zaměstnanci**

Efektivní interní komunikace je nezbytnou součástí kvalitního procesu CRM. Následující výsledky dotazování obsahují údaje vztahující se k míře informovanosti zaměstnanců o probíhajících konverzacích se zákazníky. V dotazníku se jedná konkrétně o otázku č.9.



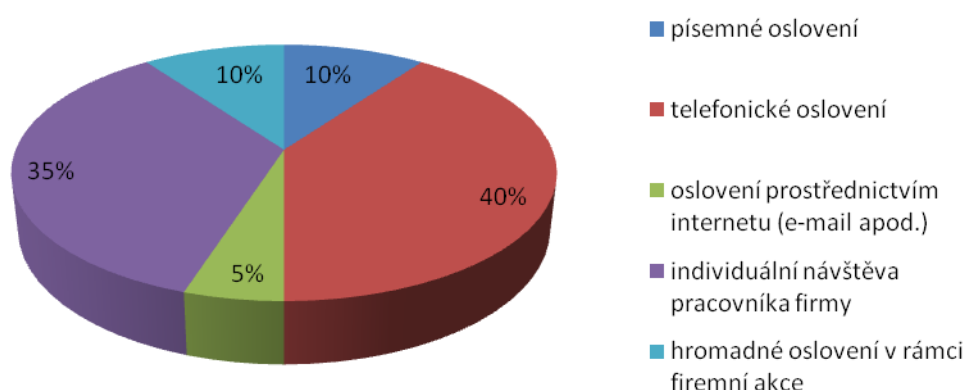
*Obrázek 15: Dostanou se k Vám výsledky interakce (komunikace) se zákazníky?*

Zdroj: vlastní

Nadpoloviční většina zaměstnanců tvrdí, že výstupy z probíhající konverzace se zákazníky se k nim dostanou a oni tedy mají všechny dostupné informace. Z otázky týkající se důležitosti CRM nástroje spočívajícím v reportingu všech marketingových výstupů pracovníkům (viz ot.č.3) však skoro polovina zaměstnanců nepovažuje za důležité tyto informace znát.

#### **f. Komunikace se zákazníky**

Poslední oblast prezentovaných výsledků se týká komunikace se zákazníky. Z povahy cíle tohoto průzkumu je pozornost zaměřena na identifikaci nejvhodnějších komunikačních prostředků a míry stížností ze strany zákazníků, které zaměstnanci musí řešit. Interpretované závěry se vztahují k otázkám č.10, č.11 a č.13.



Obrázek 16: Které způsoby komunikace se zákazníky považujete za nejvhodnější?

Zdroj: vlastní

Z výsledků jednoznačně vyplývá, že za dva nejvhodnější způsoby komunikace s klienty považují zaměstnanci oslovení prostřednictvím telefonu a dále individuální návštěvu zákazníka. Interpretaci těchto výsledků bude věnován následně prostor v rámci vyhodnocení marketingového průzkumu u zákazníků firmy, kterým byla položena obdobná otázka.

Převážná většina zaměstnanců dále uvedla, že se zákazníky řeší jejich stížnosti a problémy v rozmezí cca 1 – 10% svého pracovního času. Jeden z dotazníků však ukázal významně vychýlenou hodnotu od tohoto rozpětí a to 90 %. Lze pouze odhadovat, o kterého z pracovníků se jedná, ale je možné s jistotou říci, že musí se zákazníky velice často komunikovat.

Vedle nejčastěji řešených případů, které vyplývají z náplně práce jednotlivých zaměstnanců, se za hlavní společný problém považuje nedostatečná pozornost pracovníků firmy na stížnosti zákazníků. Vzhledem k tomu, že v rámci otázky týkající se hodnocení důležitosti nástroje CRM v podobě vytváření přehledu stížností a reklamací, jej zaměstnanci označili za přínosný, nabízí se řešení přednést návrh se zavedením efektivnější evidence stížností a reklamací i samotnému vedení podniku.

### **2.3.2 Marketingový průzkum B – hodnocení celkové spokojenosti zákazníků**

Předmětem marketingového průzkumu B je zjištění celkové spokojenosti zákazníků firmy STARLIT s.r.o. a porovnání těchto celkových závěrů s výsledky průzkumu u zaměstnanců. Je možné tak zhodnotit, nakolik zaměstnanci své zákazníky znají a nakolik si jsou vědomi vlastních nedostatků.

#### ***2.3.2.1 Metodologie a cíle průzkumu***

Za základní metodu pro získávání dat v rámci tohoto průzkumu je zvolen způsob písemného dotazování s využitím internetu. Hlavním determinantem volby této metody je okolnost, že firma má zákazníky po celé České republice a tento způsob dotazování je nejméně finančně náročný. Je třeba ale zároveň počítat s tím, že návratnost dotazníků ze strany zákazníků může být nízká a některé otázky chybně interpretovány.

V návaznosti na výše zmíněnou nevýhodu zvolené metody je uzpůsobena celková struktura dotazníku a typologie otázek. V případě dotazování zákazníků jsou otázky uzavřené a respondent tak má možnost vybrat jednu z možných odpovědí. Zároveň se v rámci tohoto dotazníku počítá pouze se šesti otázkami, jelikož návratnost příliš dlouhého dotazníku je téměř nulová. I v tomto případě je zachována anonymita všech respondentů, aby nedošlo k záměrnému ovlivnění výsledků průzkumu.

Samotný dotazník je evidován v systému Survio.cz a Formees.cz, které umožňují evidenci dotazníků, sběr všech dat a jejich uložení na zabezpečeném vzdáleném počítačovém serveru. V e-mailu pro každého zákazníka je poté uveden konkrétní internetový odkaz, prostřednictvím kterého je dotazník přístupný.

Hlavním cílem tohoto marketingového průzkumu je získat dostatečnou zpětnou vazbu vztahující se k úrovni CRM v hodnoceném podniku a zjistit informace v těchto klíčových oblastech:

- spokojenost zákazníků z hlediska hodnocení přístupu zaměstnanců
- informovanost zákazníků o firmě a jejích produktech
- upřednostňovaný způsob komunikace ze strany zákazníků
- spokojenost zákazníků s frekvencí oslovování ze strany podniku

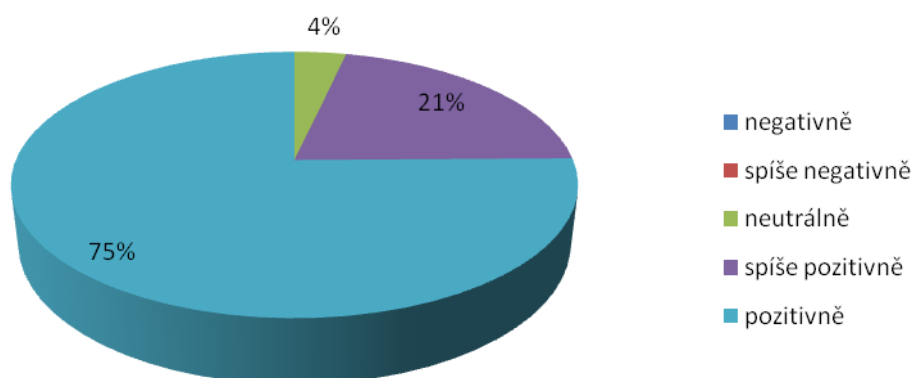
#### 2.3.2.2 Charakteristika vzorku

Respondenty jsou všichni zákazníci, které firma eviduje ve svém systému a aktivně využívají své licence k programu SSB2000 (celkem 721 zákazníků). Jelikož dotazované osoby pravidelně pracují s uvedeným softwarem, jedná se převážně o správce nemovitostí, evidentky nájemného, vedoucí odboru správy majetku, pověřené vlastníky v rámci SVJ, výbory bytových družstev a soukromé uživatele programu. V tomto případě je žádost o vyplnění dotazníku zasílána elektronicky prostřednictvím e-mailu.

#### 2.3.2.3 Výsledky průzkumu

Závěry vyplývající z dotazování zákazníků jsou rovněž prezentovány prostřednictvím čtyř charakteristických oblastí. Na dotazník odpovědělo celkem 132 respondentů.

##### a. Přístup a spolupráce zaměstnanců (otázka č.1)

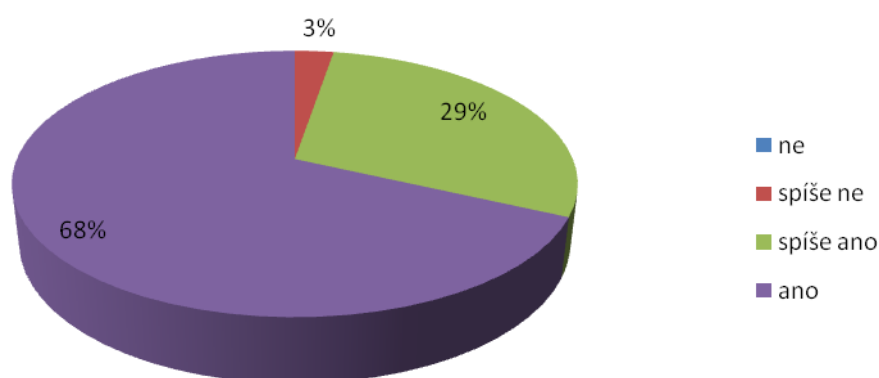


Obrázek 17: Jak hodnotíte přístup a spolupráci pracovníků firmy?

Zdroj: vlastní

Z celkového výsledku hodnocení přístupu a spolupráce pracovníků v rámci komunikace se zákazníky je zřejmé, že více než 75 % klientů je se současným stavem v zásadě spokojeno. Celá 4 % zákazníků vyjádřilo neutrální postoj k zaměstnancům firmy a ani jeden z dotazovaných respondentů neodpověděl záporně. Lze tedy potvrdit i tvrzení zaměstnanců, kteří se z 82% domnívají, že zákazník firmu vnímá spíše pozitivně (viz otázka č. 14, průzkum A).

**b. Dostupnost informací a úroveň celkové informovanosti (otázka č.2)**



*Obrázek 18: Jste spokojeni s úrovní informovanosti a dostupnosti informací?*

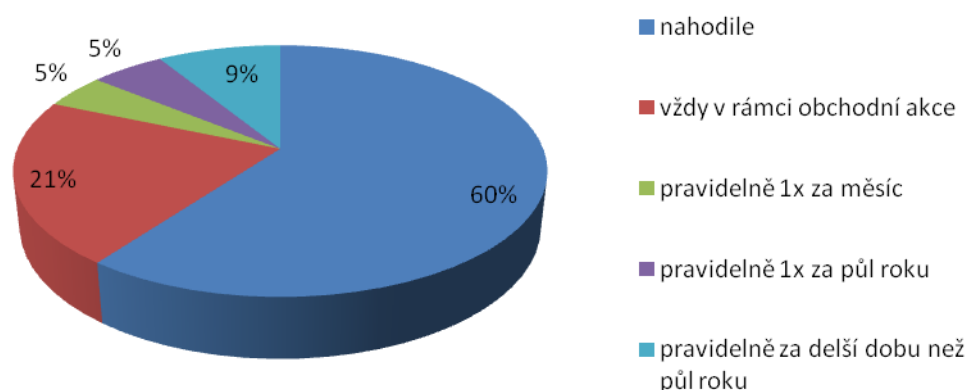
Zdroj: vlastní

Pokud je hodnocena úroveň informovanosti a dostupnosti těchto informací a porovnáme-li to se spokojeností z hlediska přístupu zaměstnanců (předchozí otázka), zcela spokojeno je již pouhých 68 % zákazníků. Lze tedy podotknout, že zde jsou výsledky o trochu horší, vezmeme-li v úvahu i 3 % spíše negativních reakcí.

**c. Zjišťování spokojenosti zákazníků (otázka č.3 a č.4)**

Zde výsledky průzkumu podávají informace o frekvenci zjišťování spokojenosti zákazníků a celkovém hodnocení tohoto způsobu oslovení.

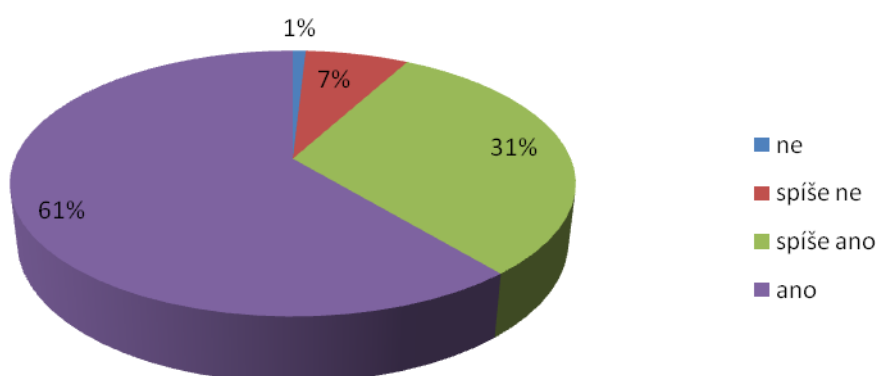




Obrázek 19: Jak často Vás firma kontaktuje v rámci zjišťování spokojenosti?

Zdroj: vlastní

Celých 60 % zákazníků tvrdí, že je uvedená firma oslovuje v rámci zjišťování spokojenosti zcela nahodile. Koresponduje to i s výsledky průzkumu u zaměstnanců (viz průzkum A), kde se většina pracovníků shoduje na nepravidelném oslovování klientů uvedenou firmou. Vzhledem k tomu, že firma v minulosti neplánovala pravidelně ani termíny zahájení obchodních akcí, v podstatě se jedná o 81 % tvrzení potvrzujících nesystematické zjišťování spokojenosti zákazníků. Následující obrázek 20 poté shrnuje závěry týkající se spokojenosti s frekvencí tohoto oslovování.



Obrázek 20: Jste s touto frekvencí oslovení spokojeni?

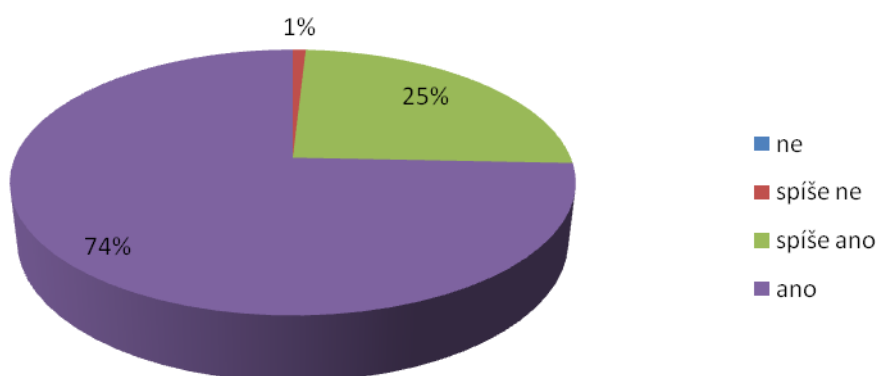
Zdroj: vlastní

Ačkoli z hlediska řízení vztahů se zákazníky je doporučováno oslovovat zákazníky v rámci zjišťování spokojenosti pravidelně, názor klientů uvedeného podniku tuto myšlenku

částečně vyvrací. Nahodilé oslovování hodnotí klienti spíše pozitivně a nemají k němu zásadní výhrady. Příčinou může být fakt, že v současné době je člověk zahlcen marketingovými průzkumy, jelikož je v pozici zákazníka u celé řady firem. Většina lidí v poslední době nemá zájem účastnit se dotazníkových šetření a spíše je tato aktivita firem považována za obtěžující. Tento názor sdílí i většina tazatelských společností. V případě firmy STARLIT s.r.o. tedy prozatím není nahodilé dotazování zjišťující spokojenost klientů významnou příčinou neúspěchu zavedených procesů CRM.

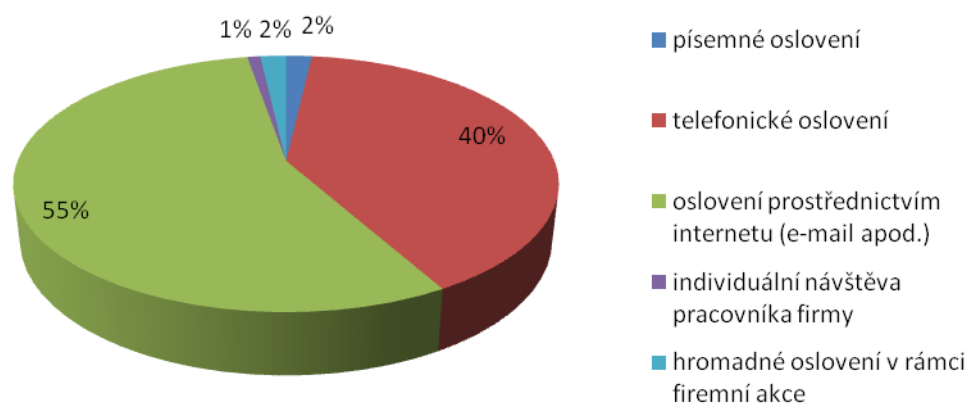
#### d. Úroveň a způsob komunikace (otázka č.5 a č.6)

Závěrečná oblast shrnuje výsledky průzkumu vztahující se k hodnocení komunikace firmy vůči zákazníkovi a prezentuje klientem upřednostňované způsoby oslovení.



Obrázek 21: Reaguje firma včas a rychle na Vaše požadavky popř. stížnosti a přání?  
Zdroj: vlastní

Reakce pracovníků firmy na zákaznickovy požadavky a přání je celkově hodnocena pozitivně. Z výsledků průzkumu vyplynulo, že skoro 99 % klientů získá odpověď na svůj požadavek či přání včas. Obrázek 22 poté prezentuje požadavky zákazníků na způsob oslovení.



*Obrázek 22: Zvolte způsob komunikace, který upřednostňujete.*  
Zdroj: vlastní

Celých 55 % zákazníků upřednostňuje oslovení prostřednictvím internetu, tedy nejčastěji e-mailem či informacemi uvedenými na internetových stránkách podniku. Dále 40 % považuje za vhodné telefonické oslovení. Zohledníme-li názor zaměstnanců na preferovaný způsob oslovení jejich zákazníků, výsledek se částečně liší. Firma se domnívá, že druhou nejlepší variantou oslovení je individuální návštěva. Dotazníkové šetření u zákazníků však dokazuje, že individuální návštěvu preferuje pouze 1 % klientů.

Zákazníci dále uvedli, že vhodná varianta oslovení se může lišit v důsledku povahy komunikace. Ve chvíli, kdy pracovník firmy řeší se zákazníkem servisní zásahy, je upřednostňována varianta telefonické komunikace. Pokud se jedná o obchodní či marketingové informace, zákazník preferuje podání informace prostřednictvím internetu. Další příčinou volby telefonického oslovování je fakt, že řada klientů je od firmy STARLIT s.r.o. vzdálena několik set kilometrů, proto nepřichází v úvahu pravidelná individuální návštěva.

## **2.4 Doporučení a podněty k inovaci CRM**

Na základě provedených analýz a zjištěných výsledků v rámci realizovaného marketingového průzkumu lze přistoupit k celkovému zhodnocení situace a navržení vhodných doporučení či dalších podnětů k inovaci procesů CRM fungujících ve společnosti STARLIT s.r.o. Mezi slabé stránky CRM v uvedeném podniku patří zejména:

- neexistence dlouhodobé marketingové koncepce
- nedostatečná dokumentace všech marketingových a obchodních procesů
- nejednotné názory pracovníků vztahující se k nástrojům CRM
- nedisciplinovanost zadávání dat o zákaznících do systému Microsoft CRM
- neexistence plánu dalšího vzdělávání pracovníků
- neefektivní poskytování bezplatné telefonické podpory
- nízká návštěvnost diskuzního fóra STARLIT
- nedostatečné využití současného systému Microsoft CRM

Následná osobní doporučení vedoucí ke zlepšení současné úrovně CRM jsou rozdělena do několika základních oblastí, které tvoří samostatné podkapitoly.

### **2.4.1 Marketingová koncepce firmy**

Z marketingového průzkumu u zaměstnanců vyplynulo, že někteří z nich očekávají od vedení podniku zavedení dlouhodobější koncepce nejen marketingového, ale také komplexního řízení firmy. Na základě těchto zjištění lze doporučit, aby se vedení podniku zaměřilo spíše na zavádění procesů, které jsou předem naplánovány a podrobně analyzovány z hlediska jejich účelnosti. Podnik by se měl vyvarovat nasazování procesů vznikajících z popudu aktuálně vyvstalých skutečností a fungujících pouze provizorně.

Pomoci může i vhodná struktura tvorby firemních plánů, např. rozčleněním plánů na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé časové rozmezí. Díky nim si lze poté utvořit celkovou představu o vizi podniku do budoucna a cílech, kterých chce společnost

dosáhnout. Významnou úlohu hraje i zpětná vazba, která je prováděna především za účelem zjištění případných odchylek od plánu a identifikace jejich základních příčin, díky nimž může být provedena vhodná náprava a vyhodnocení současného stavu.

#### **2.4.2 Interní procesy a komunikace uvnitř firmy**

Díky průzkumu mezi samotnými zaměstnanci podniku lze definovat hlavní oblasti týkající se interní komunikace a procesů, kterým by podnik měl věnovat pozornost:

- obchodní a marketingová politika
- míra informovanosti zaměstnanců firmy
- kvalifikace zaměstnanců a jejich další vzdělávání
- pravidla marketingových a obchodních procesů
- obchodní iniciativa zaměstnanců

V rámci analýzy úrovně CRM bylo zjištěno, že podnik nedokumentuje všechny marketingové a obchodní postupy. Zároveň bylo uvedeno, že v některých případech to není bezpodmínečně nutné, avšak mohou nastat situace, kdy je třeba, aby všichni zaměstnanci dodržovali jednotný postup. Vhodným řešením je tedy vyvolání diskuze všech zaměstnanců na téma potřeby mít přístup k těmto obchodním materiálům. Dále je vhodné, aby vedení podniku ověřilo, že všichni zaměstnanci jsou schopni zachovat jednotný postup v případě jednání se zákazníkem ve všech možných situacích. Napomoci může vedoucími pracovníky jasně definovaná obchodní a marketingová politika, kterou všichni zaměstnanci budou znát a dodržovat její základní principy.

Z průzkumu u zaměstnanců také zároveň vyplynulo, že někteří z nich hodnotí aktivitu marketingových a obchodních pracovníků za nedostatečnou. V souvislosti s tím byl také zjištěn nejednoznačný souhlas s mírou důležitosti reportingu marketingových informací ostatním pracovníkům. Vedení podniku lze tedy doporučit, aby identifikovali u svých zaměstnanců potřebu získávat informace o základních výstupech marketingových a obchodních aktivit, a zároveň zjistit příčiny negativního hodnocení celkové aktivity

pracovníků v této oblasti. Řešením může být např. poskytnutí informací zaměstnancům o všech činnostech obchodního a marketingového oddělení a jejich významu.

Výsledky průzkumu částečně prokázaly nízkou disciplinovanost v případě zadávání zákaznických dat do informačního systému Microsoft CRM zaměstnanci podniku. Jako řešení tohoto problému lze navrhnout jasné definování pravidel, kterými se pracovníci budou řídit ve chvíli, kdy získají novou informaci o zákazníkovi. Podnik by měl jasné určit, která data jsou z marketingového a obchodního hlediska důležitá a lze je v budoucnosti vhodně využít. Zároveň bylo díky průzkumu zjištěno, že v současné době podnik nemá koncepční řešení v případě systému evidence stížností a reklamací. Vedení podniku lze tedy doporučit, aby stanovilo základní pravidla vztahující se k evidenci, řešení a informování zákazníků v oblasti stížností a reklamací.

V rámci analýzy jednoho z hlavních prvků CRM došlo ke zjištění, že další vzdělávání zaměstnanců se odvíjí od jejich aktuální potřeby. Vedení podniku by ale mělo zvážit, zda nestanovit jasná pravidla v případě procesu dalšího vzdělávání pracovníků konkrétně v marketingové a obchodní oblasti. Školení je vhodné zaměřit např. na problematiku e-marketingu a internetové reklamy, jelikož z průzkumu u zákazníků vyplynulo, že variantu internetového oslovení preferuje většina z nich. Další vzdělávání zaměstnanců jistě přispěje k celkovému zefektivnění marketingových kampaní.

Někteří ze zaměstnanců v dotaznících uvedli, že by uvítali větší obchodní a marketingovou iniciativu ostatních pracovníků ve chvíli, kdy komunikují se zákazníkem při řešení servisních záležitostí. Jelikož komunikace s klienty podniku probíhá z převážné části ve chvíli provádění servisních zásahů, vedení podniku by mělo očekávat dodržování jednotné obchodní a marketingové politiky od všech pracovníků. Hlavním přínosem je zvýšení informovanosti všech zákazníků o produktech a službách dané společnosti.

### **2.4.3 Zavedené marketingové nástroje a jejich efektivita**

Podniku lze doporučit, aby přistoupilo k analýze a zhodnocení celkového přínosu těchto zavedených marketingových nástrojů:

- poskytování bezplatného telefonického servisu
- využití diskuzního fóra STARLIT

Pozornost je vhodné věnovat celkovému přínosu poskytování bezplatného servisního poradenství, které je v současné chvíli zaměstnanci podniku považováno za neefektivní. Vhodným řešením je např. zavedení placené telefonní linky pro zákazníky, kteří nemají uzavřenou smlouvu o servisní podpoře se společností STARLIT s.r.o. Dále je vhodné zjistit příčiny neúspěšného fungování diskuzního fóra STARLIT. V současné době je jeho návštěvnost poměrně nízká a podniku nepřináší požadovaný užitek. Vhodnou alternativou je zohlednit oba výše zmíněné neefektivní systémy a nabídnout řešení společné. Pokud zákazník nebude mít uzavřenou smlouvu o technické podpoře, může pokládat dotazy pouze prostřednictvím tohoto fóra, nikoli telefonicky.

### **2.4.4 Nové marketingové nástroje a jejich zavedení**

Díky průzkumu u zaměstnanců byla identifikována potřeba týkající se zavedení nových marketingových nástrojů. Jedná se o:

- bonusový program pro klíčové zákazníky
- systém plánování obchodních aktivit u zákazníků
- elektronická fakturace
- systém řízení servisních zakázek
- identifikace spokojenosti zákazníků a jejich potřeb

Podniku lze doporučit, aby zavedl bonusový program pro klíčové zákazníky, který lze využít jako další vhodný nástroj k efektivnějšímu řízení jejich vzájemných vztahů. Z průzkumu u zaměstnanců dále vyplynulo, že téměř všichni souhlasí se zavedením

pravidelného oslovování klientů firmy za účelem zjištění jejich spokojenosti a individuálních potřeb. Vhodným řešením může být zavedení plánování obchodních aktivit u konkrétního zákazníka např. prostřednictvím informačního systému Microsoft CRM. Ostatně je tento způsob již aktivně využíván v rámci oslovování potenciálních zájemců.

Zvážit lze také zavedení systému řízení servisních zakázek, které by celý proces zpřehlednilo, a zákazníkovi mohly být včas podány informace o jeho průběhu. Hlavním přínosem je zefektivnění všech servisních činností a umožnění plánovat další zakázky s konkrétními termíny. V závěru této podkapitoly je třeba také zmínit požadavek, který vyplynul z průzkumu u obou skupin. Vedení podniku by mělo prodiskutovat možnost zavedení elektronické fakturace a identifikovat její základní výhody a nevýhody.

#### **2.4.5 Informační software Microsoft CRM**

Odpovědi na otázky zaměřené na aktuální využití a efektivnost informačního systému Microsoft CRM přinesly další výsledky hodné pozornosti. V první řadě je třeba, aby vedení podniku zvážilo skutečný přínos současného softwaru CRM, jelikož řada zaměstnanců se vyjádřila neutrálně k jeho celkové efektivnosti. Vhodným řešením je provedení analýzy současných využívaných funkcí systému, které podnik vyžaduje a zvážení míry shovívavosti s jeho případnými nedostatky. V úvahu je třeba také vzít finanční náklady spojené se zavedením nového systému a čas strávený zkoumáním jiných informačních systémů vyráběných konkurencí.

V rámci analýzy současného informačního systému bylo zároveň zjištěno, že podnik zcela nevyužívá všechny jeho možné funkce. Především je vhodné zvážit funkci sledování obchodních příležitostí, jelikož průzkum identifikoval potřebu tento marketingový nástroj zavést. Podnik by si měl ujasnit základní požadavky, které od softwaru očekává, jaká data má zájem sledovat a které funkce zajistí jeho potřeby.



## **Závěr**

Cílem této diplomové práce bylo charakterizovat a analyzovat proces řízení vztahů se zákazníky z teoretického i praktického hlediska. V úvodní části byla pozornost upřena především na definování ústředního pojmu CRM a představení jeho základních pilířů. Důležitou součástí teoretické části bylo rovněž prezentovat obecnou architekturu CRM v kontextu současného vývoje informačních technologií. Klíčové podkapitoly se věnovaly procesu tvorby strategie CRM a definici základních cílů, kterých chce podnik z marketingového hlediska dosáhnout. Samotná strategie CRM byla rovněž zasazena do souvislosti se zákazníkem, celkovými vyžadovanými marketingovými výstupy a komunikačními kanály. Následující část diplomové práce se vztahovala k problematice informačních systémů CRM a jejich historickému vývoji. Následně se pozornost plynule přesunula na oblast hodnocení úrovně CRM, kde se podařilo definovat hlavní determinanty firemního přístupu k samotným principům hodnocení a upozornit na význam zpětné vazby.

Pro potřeby této diplomové práce se praktická část v úvodu věnovala představení podniku STARLIT s.r.o., jeho předmětu podnikání a organizační struktury. Zároveň bylo žádoucí zaměřit se na hlavní klíčové pilíře vhodné k provedení analýzy současné úrovně CRM v daném podniku. Zhodnocení aktuálního stavu bylo uskutečněno nejdříve v návaznosti na hlavní prvky řízení vztahů se zákazníky, dále pak na současné využití a celkovou efektivitu zavedeného informačního systému Microsoft CRM. Dále byla pozornost upřena na používané marketingové nástroje a aktivity. Vzhledem k cílům diplomové práce byl proveden marketingový průzkum zjišťující celkovou spokojenost zákazníků a zaměstnanců firmy s aktuální úrovní CRM. Interpretované výsledky realizovaného průzkumu umožnily objektivní navržení vhodných doporučení a prezentování dalších inovativních návrhů zajišťujících zvýšení efektivity současného stavu CRM v uvedené společnosti. Závěry této diplomové práce přinesou podniku řadu podnětů k diskuzi o problematice řízení vztahů se zákazníky a nabízí řešení, jak celý proces zefektivnit, aby byl pro něj skutečným přínosem.

# Seznam použité literatury

## Přehled citací

BASL, J. a R. BLAŽÍČEK, 2008. *Podnikové informační systémy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2279-5.

BURNETT, K., 2002. *Klíčoví zákazníci*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-655-1.

HOMMEROVÁ, D., 2012. *CRM v podnikových procesech*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4388-2.

CHLEBOVSKÝ, V., 2005. *CRM řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0798-1.

ČECH, Z. a B. MINAŘÍKOVÁ, 2012. *Marketingový plán společnosti STARLIT s.r.o.* Česká Lípa: STARLIT s.r.o.

KOPŘIVA, P., 2002. Budování strategie CRM – I. Díl. *IT Systems* [online]. Praha: CCB Praha, [cit. 2013-02-03]. Dostupný z: <http://www.systemonline.cz/clanky/budovani-strategie-crm-i-dil.htm>.

KOTLER, P. a KEVIN L. KELLER, 2007. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZÁK, V., 2011. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. 1. vyd. Zlín: VerBuM. ISBN 978-80-87500-02-6.

LEHTINEN, J. R., 2007. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80247-1814-9.

LEHTINEN, JARMO. R. a K. STORBACKA, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-813-X.

LOŠTÁKOVÁ, H. a kol., 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3155-1.

MRÁZOVÁ, V., 2010. *Jak si udržet zákazníky a nabídnout jim co nejvíce?* [online prezentace]. [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: [http://www.b2bmedia.cz/soubory/8\\_Mr%C3%A1zov%C3%A1.pdf](http://www.b2bmedia.cz/soubory/8_Mr%C3%A1zov%C3%A1.pdf).

JUSTICE.CZ, 2012. *Oficiální server českého soudnictví: obchodní rejstřík* [online]. [cit. 2013-01-03]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>.

PLŠKOVÁ, H., 2005. *Báseň* [online]. Česká Lípa: STARLIT. Dostupný z: <http://www.starlit.cz/napsali.aspx>.

SODOMKA, P., 2006. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1200-4.

SPÁČIL, A., 2003. *Péče o zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0514-1.

TABER, D., 2011. 4 tajemství tvorby seznamu požadavků na funkčnost CRM systému. *Podnikové IS* [online]. Praha: IDG Czech Republic. CIO Bussiness World. Dostupný z: <http://businessworld.cz/podnikove-is/4-tajemstvi-tvorby-seznamu-pozadavku-na-funkcnost-crm-systemu-7023>.

## Ostatní použité zdroje

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

BUREŠ, I. a ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-056-2.

BUTTLE, F. *Customer relationship management*. 1<sup>st</sup> ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN 0-7506-5502-X.

ČEPELKOVÁ, M. *Využití CRM systému v bankovníctví*. Liberec, 2009. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci, Hospodářská fakulta.

ČORNEJ, J. *Využití CRM ke zvýšení loajality a udržení zákazníků*. Liberec, 2007. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci, Hospodářská fakulta.

DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0401-3.

FOSTER, T. *Jak získat a udržet zákazníka*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-663-2.

GÁLA, L., J. POUR a P. TOMAN. *Podniková informatika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1278-4.

HAVLÍČEK, K. a M. KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-120-1.

HOLEC, T. *Využití CRM v malých a středních podnicích*. Liberec, 2011. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-6978-3.

LAKSHMAN, J. *Customer relationship management – A strategic Approach*. New Delhi: Global India Publications Pvt Ltd, 2008. ISBN 978-81-907211-2-7.

PROQUEST CENTRAL. [online databáze]. Dostupný z: <http://search.proquest.com/>.

SÍMOVÁ, J. *Marketingový výzkum*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. ISBN 978-80-7372-662-1.

ŠAŠEK, M. *Řízení vztahů se zákazníky (Jak uspět na trzích B2B)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. ISBN 978-80-7408-025-8.

VEBER, J., J. SRPOVÁ, a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

VERWEYEN, A. *Jak získávat nové zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1970-2.

WANG, Y. a H. FENG. Customer relationship management capabilities. *Studies*. [online databáze]. ProQuest, 2012. ISSN 251747.

WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0514-1.

WOLENIK, M., D. SINAY a R. BHAIYA. *Microsoft dynamic CRM 2011 Unleashed*. 1<sup>st</sup> ed. Indianapolis: Sams Publishing, 2012. ISBN-13: 978-0-672-33538-9.

## Seznam příloh

Příloha A - Vzorový dotazník pro zákazníky podniku STARLIT s.r.o. (1 str.).....	89
Příloha B - Vzorový dotazník pro zaměstnance podniku STARLIT s.r.o. (2 str.).....	90

## **Příloha A - Vzorový dotazník pro zákazníky podniku STARLIT s.r.o. (1 str.)**

- 1. Jak hodnotíte přístup a spolupráci s pracovníky firmy STARLIT s.r.o.?**
  - ☐ *Negativně*
  - ☐ *Spíše negativně*
  - ☐ *Neutrálně*
  - ☐ *Spíše pozitivně*
  - ☐ *Pozitivně*
  
- 2. Jste spokojeni s úrovní informovanosti a dostupnosti informací ze strany firmy STARLIT s.r.o.?**
  - ☐ *Ne*
  - ☐ *Spíše ne*
  - ☐ *Spíše ano*
  - ☐ *Ano*
  
- 3. Jak často vás firma STARLIT s.r.o. kontaktuje v rámci zjišťování vaší spokojenosti?**
  - ☐ *Nahodile*
  - ☐ *Vždy v rámci obchodní akce*
  - ☐ *Pravidelně 1 x za měsíc*
  - ☐ *Pravidelně 1 x za půl roku*
  - ☐ *Pravidelně za delší období než půl roku*
  
- 4. Jste s touto frekvencí oslovení ze strany firmy STARLIT s.r.o. spokojeni?**
  - ☐ *Ne*
  - ☐ *Spíše ne*
  - ☐ *Spíše ano*
  - ☐ *Ano*
  
- 5. Reaguje firma STARLIT s.r.o. včas a rychle na vaše požadavky popř. reklamace či stížnosti?**
  - ☐ *Ne*
  - ☐ *Spíše ne*
  - ☐ *Spíše ano*
  - ☐ *Ano*
  
- 6. Zvolte způsob komunikace s firmou STARLIT s.r.o., které upřednostňujete:**
  - ☐ *Písemné oslovení*
  - ☐ *Telefonické oslovení*
  - ☐ *Oslovení prostřednictvím internetu (e-mail, webové stránky apod.)*
  - ☐ *Oslovení v rámci SSB2000 (info kanál)*
  - ☐ *Individuální návštěva pracovníka firmy*
  - ☐ *Hromadné oslovení v rámci firemní akce*
  - ☐ *Jiný: .....*

## Příloha B - Vzorový dotazník pro zaměstnance podniku STARLIT s.r.o. (2 str.)

**1. Potřebuje podle Vás firma STARLIT s.r.o. cíleně řídit vztahy se svými zákazníky?**

- ☐ Ne  
☐ Spíše ne  
☐ Spíše ano  
☐ Ano

**2. Myslíte si, že vaše firma řídí vztahy se zákazníky dostatečně aktivně?**

- ☐ Ne  
☐ Spíše ne  
☐ Spíše ano  
☐ Ano

**3. Určete míru důležitosti uvedených nástrojů CRM na základě toho, jaký mají podle Vás skutečný vliv na přínos řízení vztahů se zákazníky ve vaší firmě.**

Nástroje CRM	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Rozhodně důležité
Evidence historie u zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evidence základních charakteristik o zákazníkovi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Správa dokumentů vztahujících se k zákazníkovi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přehledy prodejních statistik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravidelné oslovování zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zacílení marketingových kampaní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Správa servisních zásahů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přehled reklamací a stížností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analýzy spokojenosti zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reporting všech marketingových výstupů ostatním pracovníkům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segmentace zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Správa obchodních příležitostí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitní CRM softwarové řešení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plánování obchodních aktivit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasně definování obchodních procesů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiný:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Který nástroj CRM používaný vaší firmou považujete za neefektivní a proč? (Je časově či finančně náročný, nefunkční apod.)**

.....

**5. Jmenujte nástroj CRM, který vaše firma dosud nepoužívá a byl by dle vašeho názoru velkým přínosem.**

.....

**6. Jak hodnotíte CRM software ve vaší firmě?**

- ☐ Zcela nevyhovující  
☐ Dostačující



- ☐ Zcela vyhovující

**7. Uveďte hlavní nevýhodu CRM softwaru ve vaší firmě:**

.....

**8. Jak často vaše firma zjišťuje spokojenost zákazníků? (Uveďte váš odhad)**

- ☐ Nahodile  
☐ Vždy po dokončení marketingové kampaně  
☐ Pravidelně 1 x za měsíc  
☐ Pravidelně 1 x za půl roku  
☐ Pravidelně za delší období než půl roku

**9. Dostanou se k vám výsledky interakce (komunikace) se zákazníky?**

- ☐ Ne  
☐ Spíše ne  
☐ Spíše ano  
☐ Ano

**10. Kolik procent z vašeho pracovního času věnujete řešení problémů a stížností ze strany zákazníků?**

.....

**11. Zaškrtněte 2 způsoby komunikace, které považujete za nejvhodnější při komunikaci se zákazníky:**

- ☐ Písemné oslovení  
☐ Telefonické oslovení  
☐ Oslovení prostřednictvím internetu  
☐ Individuální návštěva u zákazníka  
☐ Hromadné oslovení v rámci firemní akce  
☐ Jiný: .....

**12. Jak si myslíte, že vaši firmu vnímá zákazník z hlediska vztahu k ní?**

- ☐ Negativně  
☐ Spíše negativně  
☐ Neutrálně  
☐ Spíše pozitivně  
☐ Pozitivně

**13. Jaký problém nejčastěji řešíte z hlediska vztahů se zákazníky vaší firmy?**

.....

**14. Váš osobní názor na současný přínos řízení vztahů se zákazníky ve vaší firmě. (Uveďte, co považujete za firemní úspěch či neúspěch v rámci zákaznických vztahů, co byste vylepšili apod.)**

.....